

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti stavebního podniku

Proposing the Key Performance Indicators for Evaluation of the Construction Company

Student: Bc. Karla Jurásková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2011

# Obsah

Obsah .....	2
1. Úvod .....	3
2. Teoretická východiska .....	4
2.1 Vymezení základních pojmů .....	4
2.1.1 Charakteristika výkonnosti .....	4
2.1.2 Přístupy k měření výkonnosti .....	6
2.2 Balanced Scorecard dle Nortona .....	9
2.3 Rozšířená Balanced Scorecard dle Parmentera .....	11
2.4 Podnikové ukazatele výkonnosti dle Parmentera .....	12
2.4.1 Klíčové ukazatele výsledků .....	13
2.4.2 Ukazatele výkonnosti .....	13
2.4.3 Klíčové ukazatele výkonnosti .....	14
2.5 Základy pro zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti .....	15
2.6 Dvanácti krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti .....	18
2.7 Zvolený postup pro realizaci praktické části .....	25
3. Praktická část .....	28
3.1 Charakteristika podniku .....	28
3.1.1 Vize, hodnoty, cíle a strategie RD Rýmařov, s.r.o. ....	29
3.1.2 Současný způsob měření výkonnosti podniku RD Rýmařov, s.r.o. ....	31
3.2 Analýza perspektiv v podniku RD Rýmařov, s.r.o. ....	33
3.3 Zjištění kritických faktorů úspěchu .....	43
3.3.1 Zjištění faktorů úspěchu organizace .....	43
3.3.2 Výběr kritických faktorů úspěchu .....	43
3.4 Výběr měřítek na úrovni týmů a útvarů .....	45
3.4.1 Montáže .....	45
3.4.2 Výroba .....	46
3.4.3 Obchod .....	47
3.4.4 Projektanti – technický úsek .....	49
3.4.5 Materiálově – technické zásobování - MTZ .....	49
3.4.6 Informační úsek (IT oddělení) .....	50
3.5 Měřítko výkonnosti a výsledků podniku .....	50
3.6 Rozdělení jednotlivých podnikových a týmových měřítek na ukazatele výsledků a ukazatele výkonnosti .....	52
3.7 Určení klíčových ukazatelů výsledků - KRI .....	52
3.8 Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti - KPI .....	54
4. Shrnutí .....	56
5. Návrhy a doporučení .....	58
5.1 Návrhy a doporučení ke klíčovým ukazatelům výsledků - KRI .....	58
5.2 Návrhy a doporučení ke klíčovým ukazatelům výkonnosti podniku - KPI .....	62
6. Závěr .....	74
Seznam použité literatury .....	76
Seznam zkratk .....	78
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	79
Přílohy .....	80

# 1. Úvod

Měření výkonnosti podniku není pouze nástrojem, který má sloužit manažerům organizace při jejich rozhodování, ale má silný dopad i na vlastníky, respektive potenciální akcionáře, kteří se dle výkonnosti podniku mohou rozhodnout, zda akcie této firmy zakoupit, či nikoli.

V posledních letech, kdy byl celý svět postižen finanční krizí, podniky fungují ve vysoce konkurenčním prostředí, rozmáhá se virtuální podnikání a na evropské trhy proniká levnější zboží z Asie, je nesmírně nutné najít takový způsob měření výkonnosti, který nejen že bude vyhovovat potřebám vlastníků na měření, ale zároveň bude dostatečně propojen se strategií podniku na to, aby se mohl stát podpůrným nástrojem pro zajištění trvalého zlepšování výkonnosti a dosažení cílů organizace.

V současnosti je v podnicích využíváno velké množství způsobů, jakými je možné výkonnost organizace změřit. Nejčastěji se k tomuto využívá tradičních ukazatelů finanční analýzy. Některé podniky však již začaly přistupovat k měření výkonnosti pomocí modernějších metod. Z těchto je nejznámější metoda Balanced Scorecard Kaplana a Nortona (2006)

V této práci budu při zjišťování měřítek vycházet z metody Davida Parmentera (2008), jež je zaměřena na nalezení klíčových ukazatelů výkonnosti podniku a která staví na již zmíněné metodě Balanced Scorecard.

Teoretická východiska budou obsahovat základní informace a vysvětlení nejčastěji používaných pojmů, kterými jsou v mém případě výkonnost, měřítko výkonnosti a používané způsoby měření. Za nejdůležitější prameny považuji publikace výše zmíněných autorů.

Praktickou část diplomové práce budu zpracovávat v podniku RD Rýmařov, s.r.o., který se zabývá výrobou dřevostaveb – rodinných domů na klíč. Za základní zdroj informací předpokládám výroční zprávy podniku, dokumenty, jež obsahují popisy cílů a strategie firmy, ale nejdůležitější pro mne zřejmě budou konzultace s představiteli vedení podniku.

Cílem mé práce je navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti stavebního podniku. Kromě klíčových ukazatelů výkonnosti budou dále navrženy i klíčové ukazatele výsledků podniku. U obou typů těchto ukazatelů bude i doporučeno, kdo a jak často má tato měřítko zjišťovat a výsledky zveřejňovat, popřípadě jakým způsobem hodnoty těchto ukazatelů měřit a jak je prezentovat.

Z podpůrných metod pro zjištění měřítek výkonnosti podniku bude použita například SWOT analýza podniku, metoda párového porovnávání, dotazníky apod.

## **2. Teoretická východiska**

Obsahem teoretických východisek bude seznámení se základními pojmy, které jsou v této práci využívány, a především s metodami a přístupy, dle nichž se bude postupovat v praktické části, aby bylo možné zjistit konkrétní klíčové ukazatele hodnocení výkonnosti stavebního podniku. Zároveň budou vymezeny postupové kroky implementace těchto ukazatelů do podnikové praxe.

### **2.1 Vymezení základních pojmů**

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, které se budou vyskytovat v průběhu práce a z nichž budu vycházet v praktické části. Jedná se především o výkonnost, měření výkonnosti a související pojmy, kdy je nutné pochopit jak jejich základní podstatu a využití, tak různé přístupy k jejich měření. Pro vymezení pojmů byla vybrána především literatura od Šuláka a Vacíka (2005), Kaplana a Nortona (2005), Parmentera (2008) a dalších.

#### ***2.1.1 Charakteristika výkonnosti***

V odborné literatuře je možné nalézt velké množství definic charakterizujících pojem výkonnost podniku. Vždy je však nutné vymezit, pro kterou zájmovou skupinu je daná formulace určena, jelikož jinak vnímají výkonnost vlastníci, jinak manažeři a odlišně zákazníci podniku.

Je potřeba si tedy nejprve uvědomit, kdo a proč potřebuje znát informace o výkonnosti podniku. Druhým důležitým faktorem je výběr, jakým způsobem bude výkonnost hodnocena (více kapitola 2.3).

Nejčastěji je výkonnost podniku definována jako „schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit“. Viz Šulák a Vacík (2005, str. 7) Tato poučka zjevně nejlépe vystihuje dosavadní smýšlení o výkonnosti. Bere však v úvahu pouze hospodářské výsledky podniku. Nezohledňuje ani postavení na trhu,

loajalitu zákazníků, množství patentů či inovací, dobré jméno podniku apod., a je proto dnes již poněkud zastaralá, ačkoli stále nejvíce využívána.

Zákazníkovu představu o výkonném podniku splňuje ta firma, která dokáže včas odhadnout jeho přání a potřeby a je schopna je v momentě jejich vzniku v plné míře uspokojit tím, že mu nabídne produkt v požadované kvalitě za cenu, již je ochoten zaplatit. Rozhodujícími faktory jsou pro něj tedy kvalita, cena a dodací lhůta. Je-li zákazník spokojen, k podniku se vrací.

Pro manažera znamená výkonnost prosperující podnik s nízkými náklady, vyrovnaným cash flow a s loajálními zákazníky, pevnou a rostoucí pozicí na trhu, který je schopen včas reagovat na změny v podnikatelském prostředí a umí dostatečně rychle odhalit a následně realizovat nové příležitosti.

Vlastníci vyžadují zhodnocení kapitálu, který do podniku vložili. Výkonnou je tedy pro ně taková firma, která jim je schopna daný kapitál zhodnotit v co nejkratším čase a v co největší míře, přičemž sledují převážně vývoj ukazatelů ROI, EVA, či cenu akcií podniku.

Výkonnost podniku – především jeho ekonomický výstup, může krom výše uvedených také zajímat i státní orgány, zaměstnance, či stávající nebo budoucí obchodní partnery firmy. Vždy je proto nutné zvažovat, kdo a za jakým účelem a jakým způsobem může požadované informace získat.

K dlouhodobému růstu a prosperitě podniku není důležitá pouze spokojenost vlastníků, ale i všech ostatních zainteresovaných stran včetně zaměstnanců, pro něž je důležité nejen finanční ohodnocení, jež jim je schopen a ochoten podnik poskytnout, ale také pracovní podmínky, možnost vlastního kariérového růstu, vzdělávání apod.

V dnešním globalizujícím se světě se mezi hlavní činitele, jež ovlivňují výkonnost podniků a jejichž rozvoj je nutný pro zabezpečení prosperity současných firem, řadí následující tři faktory.:

- 1) Rozvíjení efektivního marketingu
- 2) Zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurenčními subjekty
- 3) Nalézání a vytváření konkurenčních výhod

Rozvíjení efektivního marketingu je čím dál důležitější z toho důvodu, že stále narůstá produkční potenciál firem, který je již nyní mnohem vyšší, než jakými jsou spotřební možnosti celého trhu. Většina trhů je dnes zatížena prvky hyperkonkurence a konkurenční výhoda, jež by měla být založena na nízkých cenách, není dlouhodobě udržitelná a ani výhodná. Z tohoto důvodu je efektivní marketing a současně i zvyšování nákladů na marketing důležitým činitelem, který velmi silně ovlivňuje výkonnost podniků. Bez správně zvoleného a cíleného marketingu nemůže dnes podnik na trhu přežít. Zároveň je nutné si uvědomit, že právě marketing patří mezi nejvyšší nákladové položky vůbec.

Zabezpečení srovnatelné výrobní základny s konkurenčními subjekty je možné chápat jako nutnost stálého přizpůsobování uspořádání zdrojů podniku takovým způsobem, a byl zabezpečen dostatečně hospodárný provoz, díky němuž by bylo možné se jednoduše přizpůsobit cenové hladině u srovnatelných výrobků. Významné je i zajištění srovnatelné pružnosti, pohotových reakcí na různé požadavky zákazníků, dodací lhůty, či doprovodných služeb atd.

Mezi nalézání a vytváření konkurenčních výhod se nejčastěji zařazuje inovační politika. Ta se zaměřuje na inovace, díky nimž je možné uspokojovat nově vznikající potřeby zákazníků. Nalézání konkurenčních výhod se tedy soustřeďuje na vytipování a využívání takových tržních segmentů, u kterých existuje předpoklad, že je u nich možné rozvíjet jejich stěžejní kompetence. Základem je, že v podniku existuje proinovační klima a neustálé zlepšování coby přirozená součást řízení společnosti.

### ***2.1.2 Přístupy k měření výkonnosti***

V souvislosti s měřením výkonnosti podniku se dá hovořit o dvou směrech. Tím prvním jsou tradiční nástroje k měření výkonnosti, jež jsou dlouhodobě využívány většinou firem. Mezi základní tradiční nástroje patří především finanční ukazatele, které posuzují vývoj a změny ekonomických veličin, jsou využívány k vyhodnocování různých druhů rizik a především představují podklad pro rozhodování managementu a vlastníků podniku i vnějších zainteresovaných stran.

Nejčastěji se v této souvislosti využívá finanční analýzy, v níž je používána vertikální, horizontální a poměrová analýza, která v sobě zahrnuje ukazatele rentability, aktivity,

likvidity, zadluženosti a v případě akciových společností bývají tyto čtyři doplňovány ještě o ukazatele kapitálového trhu.

Mimo těchto ukazatelů se využívá i jejich kombinací a modifikací k výpočtům bankrotních a bonitních indikátorů firem, které hodnotí jejich finanční zdraví a schopnost splácet včas a v plné míře jejich závazky. Mezi tyto modely patří například IN indexy, Altmanův model, Kralickův rychlý test atd.

K vytvoření finanční analýzy se využívají podnikové výkazy – tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkazu CF. Jednotlivé položky se pak porovnávají v čase po řádcích nebo navzájem mezi sebou ve sloupcích. Finanční analýza by se měla vždy provádět za co nejvíce možných období, aby se mohla správně vysledovat růstová tendence firmy a odhalit případné nedostatky a jejich možné příčiny.

Vzhledem k tomu, že finanční výkazy podniků jsou často zveřejňovány, je možné jich jednoduše využít při provádění finančního benchmarkingu jak mezi jednotlivými podniky, tak v rámci daného odvětví.

V současnosti se však objevují výhrady k těmto tradičním nástrojům a to z toho důvodu, že tyto nezachycují důležité faktory, jakými jsou např. tvorba hodnoty pro zákazníka, míra inovativnosti, expanze intelektuální kapitálové základny, spokojenost zákazníka, ochrana životního prostředí, míra motivace zaměstnanců atd. Z těchto důvodů vznikla i moderní měřítko výkonnosti podniku. Mezi nejzákladnější a nejpoužívanější z nich patří EVA, MVA, CFROI, BSC a další, mezi méně obvyklé pak například VAIP.

EVA – ekonomická přidaná hodnota je definována jako rozdíl mezi účetním ziskem, který je vyvozen z provozního hospodářského výsledku, a tzv. oportunitní náklady vloženého vlastního kapitálu. Teoreticky je výpočet tohoto ukazatele velmi jednoduchý, využíváme pro něj výsledek hospodaření z operačních činností, jemu odpovídající aktiva a průměrné vážené náklady kapitálu. Pro správnost výsledku je však nutné provést velká množství úprav, při nichž se očišťuje výsledek hospodaření od nežádoucích rušivých vlivů a využívají se pouze některá aktiva. Z tohoto důvodu bývá často zjednodušována a některé organizace využívají její upravenou verzi. Viz Ručková (2010)

MVA – tržní přidaná hodnota. Jedná se o rozdíl mezi skutečnou tržní hodnotou firmy a investovaným kapitálem. Je pochopitelné, že aby byl podnik úspěšný, musí být tento ukazatel kladný.

CF ROI – rentabilita investic založená na peněžních tocích – představuje model, který hledá odpověď na otázku, jaká je hodnota akcie a proč. Propočítává, jaká je návratnost prostředků, které byly vloženy do firmy, a posuzuje investiční příležitost z toho hlediska, zda poskytují požadovaný přínos.

VAIP – intelektuální potenciál přidané hodnoty. Vychází z předpokladu, že výsledky práce jednoho pracovníka by neměly být odvozovány z počtu jeho odpracovaných hodin, nýbrž z přidané hodnoty, kterou vytvoří. Vypočítá se jako poměr přidané hodnoty a lidského kapitálu. Za přidanou hodnotu je považován rozdíl mezi celkovými výnosy z prodeje výrobků, zboží a služeb a mezi vstupy jinými než jsou lidské zdroje. Lidský kapitál představuje celkové náklady na pracovníky, či počet pracovníků.

BSC – tento systém je orientován na hlavní oblasti řízení podniku a vychází ze základních cílů firmy. Je směřován do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, učení se a růstu a perspektivy interních podnikových procesů. V těchto perspektivách jsou určeny ukazatele, které má podnik splňovat a jež musejí být provázány s cíli podniku. Balanced Scorecard bude podrobněji popsána v podkapitole 2.2. Viz Kaplan a Norton (2005) a 2.3 dle Parmentera (2008)

V současnosti zatím ne příliš známé a v podnicích ještě téměř nepoužívané je uplatnění tzv. Parmenterova přístupu k měření výkonnosti podniku – dle Parmentera (2008). Tento systém, jež úzce navazuje a rozšiřuje metodu Balanced Scorecard – Kaplan a Norton (2005), je založen na zjištění Klíčových ukazatelů výkonnosti podniku (KPI), jež by měly poskytovat komplexní představu o aktuálním stavu podniku a měly by zároveň být postaveny na čtyřech perspektivách rozšířené Balanced Scorecard. Parmenterovu přístup budou dále věnovány kapitoly 2.3, 2.4, 2.5 a 2.6.

V této práci bude uplatňován Parmenterův přístup k měření výkonnosti podniku dle Parmenter (2008) a současně budou využívány poznatky o Balanced Scorecard – viz Kaplan a Norton (2005).



## 2.2 Balanced Scorecard dle Nortona

Balanced Scorecard – česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metodou k měření výkonnosti firmy, jež byla v 90. letech minulého století zformulována Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem (2005). Tento systém převádí vizi a strategii organizace do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti, které vytvářejí určitý rámec, pomocí něhož je možné posuzovat její strategii a systém řízení.

Model Balanced Scorecard v sobě zahrnuje zástupce tradičních i moderních měřítek výkonnosti. Finanční měřítka jsou zde doplňována o měřítka nová, jež se týkají inovací, přístupu k zákazníkům apod.

Veškerá měřítka a cíle BSC mají svůj základ ve vizi a strategii firmy, přičemž její výkonnost je sledována ze čtyř různých perspektiv:

- 1) Finanční
- 2) Zákaznické
- 3) Interních procesů
- 4) Učení se a růstu

### *1) Finanční perspektiva*

Pomocí finančních měřítek je možné zjišťovat ekonomické důsledky již uskutečněných akcí. Můžeme dle nich rozeznat, zda zavádění a následná implementace strategie firmy přináší podstatná vylepšení. Nejčastěji se finanční cíle podniku zaměřují na zisk – například s využitím provozního zisku, ROCE, či ukazatele EVA. Následně mohou být jako cíle použity velké nárůsty prodeje, tvorba Cash Flow atd.

### *2) Zákaznická perspektiva*

V této perspektivě jsou identifikovány ty zákaznické a tržní segmenty, v nichž se bude podnikat, a jsou zde určeny měřítka výkonnosti daného podniku. Mezi tato měřítka mohou patřit například spokojenost a loajalita zákazníků, jejich ziskovost, získávání nových zákazníků apod. Tato perspektiva by však neměla opomíjet i sledování takových měřítek, jež hodnotí výhody, které může firma zákazníkům v cílových segmentech nabídnout, aby si je

lépe udržela. Jedná se například o rychlost, včasnost a úplnost objednávek, počet inovovaných výrobků nebo služeb, schopnost předvídat a následně uspokojovat nově vzniklé potřeby zákazníků atd.

### *3) Perspektiva učení se a růstu*

Předmětem zájmu této perspektivy je podniková infrastruktura, jež je potřebná k zabezpečení dlouhodobého růstu a zlepšování. Berou se zde v úvahu například investice do informačních technologií, rekvalifikace zaměstnanců, zdokonalování firemních procedur apod. Mezi základní měřítka pak patří spokojenost zaměstnanců, loajalita zaměstnanců a jejich výcvik a dovednosti, dostupnost informací a s tím související kvalita informačního systému atd.

### *4) Perspektiva interních podnikových procesů*

V této perspektivě jsou vedením firmy zjišťovány a sledovány ty interní procesy, v nichž je nezbytně nutné dosahovat výborných výsledků. Znalost těchto procesů a jejich neustálé zdokonalování poskytuje podniku možnost nabízet zákazníkům takové výhody, jež je osloví a mohou je udržet, a zároveň vyplnit finanční očekávání akcionářů. Zjednodušeně řečeno se tato perspektiva zabývá těmi procesy, jež mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosahování finančních cílů firmy.

Vedení firmy je pomocí Balanced Scorecard schopno změřit, jak firma vytváří hodnotu pro stávající i budoucí zákazníky a určit, co vše je nutné podniknout, aby se výkonnost organizace v budoucnosti zvyšovala. Balanced Scorecard je dle Kaplana a Nortona využívána především k :

- 1) Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
- 2) Komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
- 3) Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ
- 4) Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se

Běžný projekt přípravy a zavádění BSC trvá v průměru čtyři měsíce. K úspěšnému zavedení a dodržování principů BSC je naprosto nezbytná podpora a participace vrcholového vedení podniku v čele s generálním ředitelem, které musí být s principy a smyslem BSC přesně seznámeno a musí jej podporovat.

## 2.3 Rozšířená Balanced Scorecard dle Parmentera

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2 dle Kaplana a Nortona (2005) staví Balanced Scorecard na čtyřech základních perspektivách – zákaznické, finanční, vnitřních podnikových procesů a na perspektivě učení se a růstu. Parmenter (2008) tvrdí, že tato tradiční Balanced Scorecard vyžaduje úpravy, které by do ní zahrnuly dvě velmi důležité oblasti pro tým lidských zdrojů – tedy spokojenost pracovníků a hledisko životního prostředí.

### *Perspektiva spokojenosti zaměstnanců*

Toto hledisko vyzdvihuje význam měření klíčových hnacích sil, jimiž je rozsah a pravidelnost oceňování zaměstnanců. (Např. jaké množství ocenění bylo dáno tento týden, v tomto měsíci atd.) Zároveň zdůrazňuje potřebu pravidelného zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí průzkumů, jež jsou prováděny na vzorku, který by měl být průběžně obměňován.

### *Perspektiva životního prostředí/ společnosti*

Může pomoci týmu lidských zdrojů dostat významná aktiva, jelikož se díky nim může podnik stát doporučovaným zaměstnavatelem. Velmi vzácné jsou dlouhotrvající dobré vztahy s místními i národními společnostmi. Zároveň dobře působí i na stávající, či potenciální zákazníky. Příklady některých faktorů úspěchu, jež by mohly být pro zákazníky důležité, viz tab. 2.3.

Tab. 2.3 Faktory úspěchu

<b>Finanční</b> Využívání aktiv, optimalizace provozního kapitálu	<b>Zákazník</b> Zvýšení spokojenosti zákazníka, zaměření na zákazníky, kteří vytvářejí největší zisk	<b>Životní prostředí</b> Podporování místního podnikání, spojení s budoucími zaměstnanci, vedení ve společnosti
<b>Interní</b> dodávka v plném rozsahu a podle plánu, optimalizace technologie, efektivní vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami	<b>Spokojenosti zaměstnanců</b> Pozitivní kultura podniku, udržení klíčových pracovníků, zvýšené oceňování	<b>Učení se a růst</b> Zmocňování, zvyšování odborné způsobilosti, adaptabilita

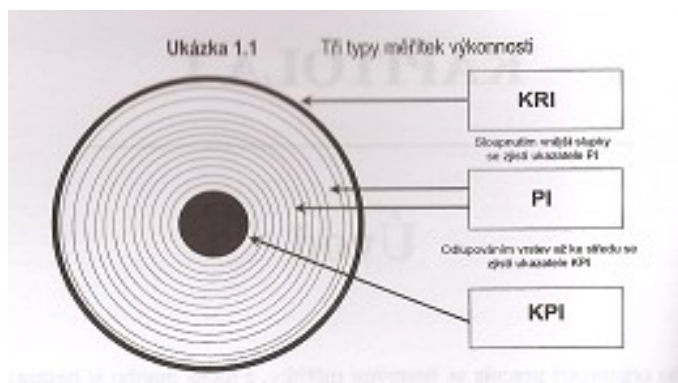
Zdroj: převzato z: Parmenter (2008, str. 25)

## 2.4 Podnikové ukazatele výkonnosti dle Parmentera

Velké množství podniků využívá pro svá měření nevhodné ukazatele, které mylně nazývají klíčovými ukazateli výkonnosti. Je to z toho důvodu, že málokterá firma, respektive její vlastníci nebo vedení, ví, co přesně klíčový ukazatel výkonnosti vlastně je. Pak se stává, že jsou zvoleny špatné kombinace tří níže uvedených typů měřítek. Parmenterem (2008) jsou popsány následující tři typy měřítek výkonnosti.:

- 1) Klíčové ukazatele výsledků (*Key Result Indicator – KRI – v perspektivě zobrazují, jak se podniku dařilo v minulosti*)
- 2) Ukazatele výkonnosti (*Performance Indicator – PI – říkají, co by se mělo podniknout*)
- 3) Klíčové ukazatele výkonnosti (*Key Performance Indicator – KPI – odpovídají na otázku, co udělat pro velmi výrazné zlepšení výkonnosti*)

Obr. 2.4 Tři typy měřítek výkonnosti



Zdroj: převzato z: Parmenter (2010, str. 2)

### ***Pravidlo 10/80/10***

Dle Kaplana a Nortona (2005) je doporučováno maximálně 20 klíčových ukazatelů výkonnosti. Jiní autoři (Hope a Fraser) upřednostňují užívání menšího počtu než deseti klíčových ukazatelů výkonnosti. Parmenter ve své publikaci definuje pravidlo, dle něhož by firma měla používat přibližně 10 klíčových ukazatelů výsledků, nejvýše 80 ukazatelů výkonnosti a asi 10 klíčových ukazatelů výkonnosti. Často stačí i méně, jen málo kdy více. Zobrazení pravidla 10/80/10 viz tabulka 2.4.1.

Tab. 2.4.1 Pravidlo 10/80/10

<b>Klíčový ukazatel výsledků (10)</b>	Vypovídá o tom, jak si vedete v daném hledisku
<b>Ukazatel výkonnosti (80)</b>	Vypovídá o tom, co je třeba udělat
<b>Klíčový ukazatel výkonnosti (10)</b>	Vypovídá o tom, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti

Zdroj: převzato z: Parmenter (2008, str. 9)

Ačkoliv organizace běžně využívají více než 80 ukazatelů výkonnosti, při bližším zkoumání se obvykle přijde na to, že se jen v různých útvarech či týmech pracuje pouze s modifikacemi stejného ukazatele. Je proto vhodné jednotlivé ukazatele normalizovat.

### **2.4.1 Klíčové ukazatele výsledků**

Základní charakteristikou klíčových ukazatelů výsledků je to, že vypovídají o výsledcích velkého množství činností. Získáváme pomocí nich přehled o tom, zda se organizace vyvíjí a pohybuje správným směrem. Tyto informace jsou velmi důležité pro představenstvo podniku. Nepodávají však žádné návrhy, co zlepšit, aby na tom podnik byl ještě lépe, tedy dosahoval větší výkonnosti. Přesto jsou často zaměňovány za klíčové ukazatele výkonnosti. Nejčastěji zaměňovanými jsou dle Parmentera například.:

- spokojenost zákazníků
- zisk před zdaněním
- rentabilita zákazníků
- spokojenost zaměstnanců
- výnosnost vloženého kapitálu

Na rozdíl od klíčových ukazatelů výkonnosti pokrývají klíčové ukazatele výsledků většinou mnohem delší časový úsek, a jsou proto přezkoumávány například v měsíčních, čtvrtletních, či pololetních intervalech – nikoli denně, či týdně.

### **2.4.2 Ukazatele výkonnosti**

Dá se říci, že velké množství těchto ukazatelů se nachází mezi klíčovými ukazateli výsledků a klíčovými ukazateli výkonnosti. Má-li podnik zaveden systém Balanced Scorecard, jsou tyto ukazatele jeho součástí stejně jako zástupci klíčových ukazatelů výsledků

a klíčových ukazatelů výkonnosti. Dle Parmentera (2008) mohou být pod ukazatele výkonnosti zahrnuty například.:

- Rentabilita stěžejních 10 % zákazníků
- Čistý zisk na hlavních výrobních linkách
- Procentuální navýšení prodeje u stěžejních 10 % zákazníků
- Množství zaměstnanců, kteří se zúčastňují programu zlepšování

### ***2.4.3 Klíčové ukazatele výkonnosti***

Jedná se o soubor měřítek, která jsou cílena na ta hlediska výkonnosti podniku, jež jsou nejkrytějšími pro jeho současný a také budoucí úspěch. Parmenter nadefinoval sedm charakteristik klíčových ukazatelů výkonnosti. Viz Parmenter (2008):

1. Nefinanční měřítko (nejsou vyjádřeny v měnových jednotkách)
2. Měřeno opakovaně (např. 1 za 24 hodin, nebo 24 hodin 7 dní v týdnu)
3. Zabývá se jimi tým vrcholového vedení v čele s generálním ředitelem
4. U všech pracovníků je vyžadováno pochopení těchto měřítek a opatření k nápravě
5. Váží odpovědnost k týmu či jednotlivci
6. Mají velký dopad (ovlivňují podstatnou část hlavních kritických faktorů úspěchu a víc než jen jedno hledisko Balanced Scorecard)
7. Příznivý dopad (např. kladným způsobem ovlivňují veškerá další měřítko výkonnosti podniku)

Tyto ukazatele by měly být sledovány 24 hodin denně 7 dní v týdnu, popřípadě jednou denně, v některých případech je možné týdenní monitorování. Sledování v delších časových intervalech – měsíčně, čtvrtletně či ročně, nemá smysl, a dochází-li k němu, nejedná se o klíčový ukazatel výkonnosti.

KPI jsou tedy měřítko, která jsou zaměřena na současnost či budoucnost, a ne na to „co se již přihodilo“. Dnes většina měřítek firem zobrazuje výsledky minulých událostí nejčastěji za poslední jeden či tři měsíce – toto nejsou klíčové ukazatele výkonnosti, ačkoli jsou za ně mylně považovány.

KPI by měly poskytnout obrázek o tom, jaká opatření jsou nutná přijmout. Jak již bylo řečeno, mají dopad na celkovou výkonnost organizace, proto je jejich zlepšování – respektive zlepšování všech podnikových činností, co tyto ukazatele kladně ovlivňují, pro podnik naprostou nezbytností.

Z charakteristik těchto ukazatelů vyplývá, že jsou průběžně sledovány generálním ředitelem a je za ně někdo přímo zodpovědný. Těchto faktů se dá využít pro vytvoření nějakého „vynucovacího“ mechanismu, kdy může při nedodržení požadované hodnoty KPI obdržet zodpovědná osoba např. telefonické upozornění přímo od generálního ředitele. Toto není pro nikoho příjemné a raději se každý bude snažit takovéto situaci vyhnout.

## 2.5 Základy pro zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti

Aby byly vývoj a následné použití klíčových ukazatelů výkonnosti v podniku úspěšné, je nutná přítomnost čtyř základních kamenů. Naopak jejich absence, výrazně snižuje pravděpodobnost pozitivních výsledků. Základními kameny dle Parmentera (2008) jsou:

- 1) Partnerství se zaměstnanci, odborovými svazy, nejdůležitějšími dodavateli a s hlavními zákazníky
- 2) Přesun moci do přední linie
- 3) Integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti
- 4) Propojení měřítek výkonnosti se strategií

Obr. 2.5.1 Základní kameny pro KPI

Vážené KPI (10)			
	Klíčové ukazatele výsledků (10)	Ukazatele výkonnosti (80)	
Partnerství se zaměstnanci, odborovými svazy, klíčovými dodavateli a klíčovými zákazníky	Přesun moci do přední linie	Integrace měření, vykazování výsledků a měření výkonnosti	Propojení měřítek výkonnosti se strategií

Zdroj: převzato z : Parmenter (2008, str. 20)

### ***Ad1) Partnerství***

Aby byla snaha o zlepšování výkonnosti podniku úspěšná, je nutné vytvoření kvalitních partnerských vztahů mezi managementem podniku, zaměstnanci, odborovými svazy, předními zákazníky a dodavateli. Podstatou základního kamene partnerství je:

- a) chápání nutnosti důležité organizační a kulturní změny všemi zainteresovanými stranami, jejich akceptací této změny i způsobu její implementace
- b) závazek, že budou vytvořeny a udržovány efektivní konzultační programy s představiteli zaměstnanců a zaměstnanci a také s odborovými svazy
- c) společný vývoj strategie pro implementaci KPI a nejlepších praktik
- d) rozšíření idey o partnerství tak, aby zahrnovala a zapojovala klíčové zákazníky a hlavní dodavatele organizace

### ***Ad2) Přesun moci do přední linie***

Pro efektivní zlepšování výkonnosti je potřeba zmocňovat zaměstnance podniku, a to hlavně těch, jež pracují v operativní „přední linii“. Aspekty tohoto základního kamene jsou:

- a) efektivní fungování komunikace shora dolů a zdola nahoru a velkou dosažitelnost strategických informací o podniku
- b) zmocňování zaměstnanců k přijímání okamžitých rozhodnutí a opatření k nápravě situací, jež mají negativní vliv na klíčové ukazatele výkonnosti
- c) přesun odpovědnosti na týmy, aby si mohly samy vytvořit a vybrat jejich vlastní měřítka výkonnosti
- d) zajištění školení, jež se týkají přenesení pravomocí, KPI, kritických faktorů úspěchů organizace a metod zlepšování procesů
- e) dodatečná podpora určená pro zaměstnance se ztíženými schopnostmi učit se, mají problémy s gramotností či početními úkony

### ***Ad3) Integrace měření, vykazování výsledků a zlepšování výkonnosti***

Je nutné, aby management vytvořil integrovanou strukturu pro měření výkonnosti a vykazování výsledků o výkonnosti organizace tak, aby jeho konečným výsledkem bylo



vytvoření nějakého opatření. Výkazy o událostech by měla organizace vytvářet v závislosti na jejich důležitosti buď denně, týdně nebo měsíčně a to tak, aby pokrývaly kritické faktory úspěchu.

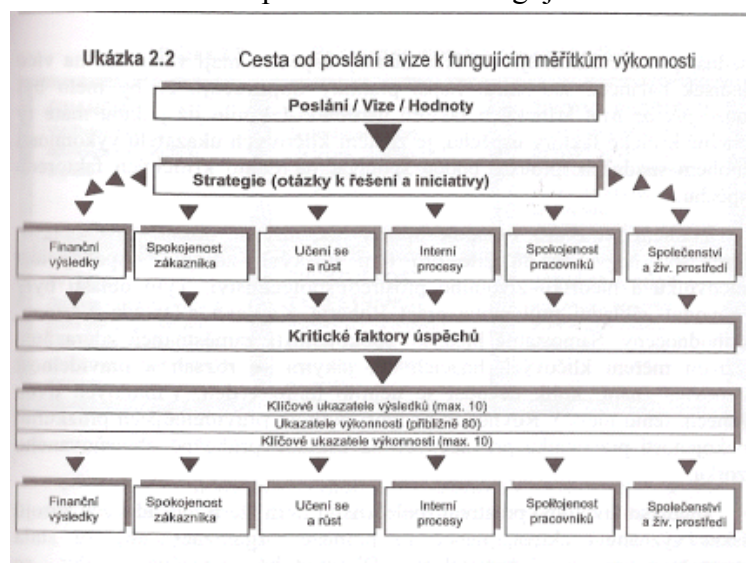
Zaměstnanci by měli pozitivně vnímat měření výkonnosti podniku – třeba jako cestu ke zlepšování jejich dlouhodobé spokojenosti v práci. Toto pozitivní vnímání by měl zajistit tým pro lidské zdroje. Aspekty tohoto základního kamene jsou:

- a) V závislosti na rostoucí míře zmocňování týmů, jež postupně rozvíjejí veškerá inovační řešení a nápady, jsou postupně sdělovány a upravovány všechny změny a vše, co s nimi souvisí.
- b) Nutností je podstatné vylepšení systému vykazování výsledků tak, aby bylo stručné, přicházelo včas, bylo efektivní z hlediska zpracování a aby bylo zaměřeno na rozhodování.
- c) Měřítka výkonnosti podniku mají být upravována v závislosti na měřících výkonnosti, které byly sestaveny na úrovni týmu.

#### ***Ad4) Propojení měřítek výkonnosti se základním kamenem pro strategii***

Měřítka výkonnosti jsou zbytečná, nejsou-li správně propojena se současnými kritickými faktory úspěchu, s hledisky Balanced Scorecard a strategickými cíli podniku, viz obr. 2.5.2.

Obr. 2.5.2 Cesta od poslání a vize k fungujícím měřítkům výkonnosti



Zdroj: převzato z: Parmenter (2008, str. 23)

Podnik bude podstatně úspěšnější, bude-li věnovat dostatečnou pozornost definování a sdělování své vize, poslání a hodnot. Je nutné, aby tyto byly definovány takovým způsobem, aby management i kolektiv zaměstnanců na nich instinktivně pracovali, a to denně. Generální ředitel by měl být hlavním motivátorem a propagátorem předností vize, poslání a hodnot – základních kamenů organizace.

Strategie podniku by měla být správně promyšlená a náležitě strukturovaná. Je důležité, aby navazovala na šest hledisek Balanced Scorecard (rozšířená Balanced Scorecard – viz kapitola 2.3). Je-li při kontrole strategie zjištěno, že některá hlediska BSC nebyla zohledněna, měla by se tato strategie přepracovat.

Základním úkolem strategie organizace je určení kritických faktorů úspěchu – tento však často bývá řešen pouze nepřímo. Kritické faktory úspěchu identifikují ty oblasti, jež rozhodují o prospěchu a rozvíjení podniku. Při hledání kritických faktorů úspěchu je dobrým vodítkem to, jak velký počet hledisek Balanced Scorecard je tím či tím faktorem ovlivňován. Dle toho je můžeme roztrždit podle důležitosti a vymezit ty skutečně kritické. Máme-li určeny kritické faktory úspěchu organizace, je podstatně snadnější nalézt klíčové ukazatele výkonnosti. Důsledky spojení měřítek výkonnosti se základním kamenem strategie mohou být například:

- a) Měřítko výkonnosti mohou být určena až po identifikování kritických faktorů úspěchu.
- b) Důležité je správné pochopení metodiky Balanced Scorecard.
- c) Klíčové ukazatele výkonnosti, ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výsledků, jež jsou v podniku užívány, by měly být skloubeny, měly by mít jasné společné souvislosti a tyto mají být dokumentovány a vykazovány – dané výkazy by pak měly být přístupné vedení a zaměstnancům.

## **2.6 Dvanácti krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti**

Aby bylo zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti úspěšné a v konečném důsledku skutečně pomohlo ke zvyšování výkonnosti podniku, je nutné, aby byl správně pochopen nejen postup jejich tvorby a zavádění, ale především jejich účel a nezbytnost toho, že by se měly tyto ukazatele stále rozvíjet.

Parmenter (2008) ve své publikaci vytvořil dvanáctikrokový model, dalo by se říci plán, podle kterého by se měly tyto ukazatele implementovat. Základní myšlenkou tohoto modelu je vytvořit vhodné prostředí pro fungování a rozvoj klíčových ukazatelů výkonnosti.

### ***Krok 1 - Závazek týmu vrcholového vedení***

Již v předchozích kapitolách bylo uvedeno, že pro úspěšné zavedení a používání KPI je naprostou nezbytností, aby je podporovalo vrcholové vedení podniku v čele s generálním ředitelem. Vrcholové vedení podniku se tedy musí zavázat k jejich vývoji a prosazování. Mělo by vytvářet dynamické a vhodné prostředí, které je tolik nutné pro úspěšnost projektů.

Členové top managementu musejí v první řadě zcela pochopit a kladně přijmout koncepci klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich monitorování. Sledování by měli začít považovat za běžnou každodenní činnost.

Dle Parmentera (2008) by si měli vyčlenit každý týden dostatek času na konzultace a tedy i zpětnou vazbu s týmem pro zavádění klíčových ukazatelů výkonnosti. Důležitá je taky jejich podpora výše uvedeného týmu při tvorbě databází a výkazů určených k zachycení a vykazování těchto měřítek. Za základní osobu, jejíž participace na projektu je nezbytná, Parmenter považuje generálního ředitele.

### ***Krok 2 - Vytvoření projektového týmu***

Tým pro tvorbu a implementaci KPI musí být náležitě vyškolen a neměl by být příliš velký. Počet osob v týmu se v závislosti na velikosti podniku mění, nejčastěji se doporučuje dvou až čtyřčlenný projektový tým. Jeho členové by měli na tomto projektu pracovat na plný úvazek – nevěnovat se tedy žádným jiným činnostem po celou dobu tvorby a implementace KPI, a musejí být podřízeni přímo generálnímu řediteli.

Každý podnikový útvar by měl jmenovat osobu, jež je znalá procesů a chodů daného útvaru, která bude projektovému týmu k dispozici na poskytování informací a zpětnou vazbu. Je důležité podotknout, že všechny zainteresované strany – externí poradci, členové představenstva či top managementu, generální ředitel i výše uvedení konzultanti, mohou do týmu přinést nové myšlenky či nápady, jež mohou pomoci při tvorbě KPI.

Členové top managementu by neměli být součástí týmu pro tvorbu klíčových ukazatelů výkonnosti, jelikož by nemohli být zainteresováni na tomto projektu na plný úvazek.

### ***Krok 3 - Vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“***

Je pochopitelné, že nalezení skutečných a správných klíčových ukazatelů výkonnosti může být velice obtížné a především časově náročné. Je ale důležité, aby se navržené klíčové ukazatele zavedly co nejdříve.

Ačkoliv nemusí být na první pokus jejich tvorba úspěšná, je potřeba, aby si na metodiku KPI vedení a zaměstnanci organizace co nejrychleji zvykli. Jejich nekonečné dopilovávání a zdokonalování bez implementace nemá smysl. K vylepšení či korelaci navržených klíčových ukazatelů výkonnosti může docházet bez větších problémů až po zavedení do praxe, kdy se obvykle teprve přijde na nějaké nedostatky.

Zajistit, aby tým netrávil až příliš moc času nad výzkumem, je hlavní rolí externího facilitátora projektu. Je potřeba ve všech členech týmu, ale především i vrcholového vedení organizace, vzbudit dojem, že to mohou, umí a jsou schopni udělat.

V prvním roce implementace není nutné nakupovat a zavádět žádný speciální software. Organizace si většinou vystačí s běžnými excelovskými tabulkami, emailem a intranetem. O zavedení softwaru je vhodné začít uvažovat až ve druhém roce používání klíčových ukazatelů výkonnosti.

Základem tohoto kroku je mít řádně proškolený tým, který vytvoří a implementuje klíčová měřítka výkonnosti, zavedení moratoria na doposud využívané ukazatele výkonnosti a kontrola, zda klíčové ukazatele výkonnosti odpovídají a nejsou ve sporu se základními kameny strategie.

### ***Krok 4 - Příprava komplexní strategie vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti***

Celková strategie organizační změny by měla být zmapována a popsána tak, aby zaznamenávala účel a roli klíčových ukazatelů výkonnosti v rámci celého procesu dosahování nejlepších praktik.

Nedá se říci, jaká je nejvhodnější forma implementace KPI. Ta je totiž vždy ovlivněna velikostí podniku a mnohotvárností podnikových útvarů, jeho umístěním, předmětem podnikání a také zdroji a pracovníky, které má pro daný projekt k dispozici.

Před implementací existuje velké množství otazníků. ... Zdali je vůbec správná doba pro angažování se v daném procesu a je na něj dostatečný časový prostor? Jak klíčové ukazatele do organizace vůbec zavést? Apod.

V tomto kroku bude tým pro KPI mimo jiné vykonávat i následující činnosti. Je nutné zjistit, jaká je existující kultura měření výkonnosti, jak je chápána důležitost měření a jak je využíváno. Dále by se měl zavést etapový přístup k projektu klíčových ukazatelů výkonnosti, kdy se předpokládá, že v podniku s méně než 500 zaměstnanci je možné zavést KPI během tří měsíců.

Co se týče míry požadovaného pokroku, měl by být tým i vedení flexibilní. Jednotlivé části organizace totiž nemusí zavádět KPI současně, ale naopak mohou pracovat svým vlastním tempem v závislosti na vlastních interních požadavcích a možnostech.

#### ***Krok 5 - Předání informací o systému klíčových ukazatelů výkonnosti všem zaměstnancům***

Vrcholové vedení musí společně s týmem pro KPI:

- přímo a pravdivě sdělovat informace zaměstnancům tak, aby je přesvědčil o nutnosti provádění změn
- vysvětlit, jaká změna je požadována
- osvětlit, jak KPI napomáhají k širší strategii změny
- motivovat zaměstnance, aby se chtěli zúčastnit – přitáhnout jejich zájem
- řešit přirozený odpor zaměstnanců ke změně a měření výkonnosti

První důležitou věcí je provedení průzkumu u průřezového vzorku zaměstnanců, jehož cílem je zjištění, jaké je současné vnímání informací o výkonnosti podniku, jaké a případně proč jsou mezi nimi obavy z nového projektu.

Mezi další důležité kroky patří například prezentace a přednášky pro všechny zaměstnance k vysvětlení důležitosti a přínosů změn. Možností je využívání intranetových

stránek s vysvětlením ukazatelů výkonnosti a jejich postupným vývojem a výsledky apod. Je potřeba zmírnit odpor a především strach zaměstnanců ze zavádění ukazatelů výkonnosti vysvětlením, že účelem není stíhat chyby a trestat řadové zaměstnance za nedodržení požadovaných limitů, ale naopak zajistit, aby se výkonnost rapidně zvyšovala.

### ***Krok 6 - Identifikování kritických faktorů úspěchů organizace***

Kritické faktory úspěchu pomáhají nalézt otázky k řešení, jež určují zdraví a dynamičnost podniku. Důležité je podotknout, že výběr kritických faktorů úspěchu organizace je velmi subjektivní, a proto velmi silně závisí na analytických schopnostech pracovníků, jež jsou za tento výběr zodpovědní. Aktivní účast top managementu je tedy v tomto bodě nezbytná.

Výsledkem tohoto kroku by mělo být pochopení kritických faktorů úspěchu jak členy vrcholového vedení, tak zaměstnanci podniku. Ti jsou pak schopni lépe zaměřit svoji pozornost na hledání měřítek výkonnosti v daných oblastech, tedy těch měřítek, jež skutečně povedou ke zvýšení výkonnosti – ke změně.

### **Krok 7 - Zaznamenání měřítek výkonnosti do databáze**

Měřítka výkonnosti jsou shromažďována a zaznamenávána na základě informací, jež tým pro klíčové ukazatele výkonnosti získal od top managementu, z průzkumů uskutečněných mezi zaměstnanci, z měsíčních výkazů či archivu společnosti apod. Tato zjištěná měřítka musí být následně seřazena a zaznamenána do databáze.

Databáze musí být úplná, aktuální a dostupná všem pracovníkům. U zaměstnanců je nutné, aby podporovala jejich chápání měřítek výkonnosti. Měla by jim zároveň dopomoci k výběru měřítek pro jejich tým. Dle Parmentera (2008) by měla tato databáze obsahovat následující.:

- popsání měřítka výkonnosti
- vysvětlení, jak je měřítko výkonnosti zaměřeno
- typ měřítka (KRI, KPI, PI)
- osobní odpovědnost za dosažení měření
- systém, ze kterého jsou získávány údaje, či kde jsou ukládány
- vylepšení, jež mohou být vyžadována pro produkování informací v „reálném čase“

- vyznačení, která měřítka BSC jsou ovlivňována kterým měřítkem výkonnosti
- doporučené zobrazení (například typem grafu)
- intervaly měření u jednotlivých měřítek
- vazba měřítek na kritické faktory úspěchu
- požadovaná delegovaná pravomoc na zaměstnance ohledně tvorby nápravných opatření
- označení týmů, které budou sledovat jednotlivá měřítka

### ***Krok 8 - Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu***

Týmy by se měly zaměřit na ta měřítka výkonnosti, jež jsou propojena kritickými faktory úspěchu podniku. Příslušná měřítka výkonnosti by měla napomoci týmům, aby usměrnily svoji činnost jednotným způsobem ku prospěchu celé firmy.

V tradičním modelu organizace v ČR převládají „řízené“ pracovní skupiny nebo týmy, u nichž je jeden nadřízený pracovník – manažer, jež je základem pro nasměrování a vedení, a zároveň by měl poskytovat zpětnou vazbu o výkonnosti. Tým je zde tou úrovní, na které by se měla vyvíjet měřítka výkonnosti.

### **Krok 9 - Výběr „vítězných KPI“ organizace**

Výběr klíčových ukazatelů výkonnosti by měl začít až po dosažení jistého pokroku na úrovni týmů. Na těchto základech a pomocí spolupráce s podnikovými týmy pak může tým pro KPI lépe proniknout a určit klíčové ukazatele výkonnosti. Jedná se pak o postup, během něhož jsou zjištění předávána jak směrem nahoru, tak dolů.

Měřítka výkonnosti týmů, oddělení a útvarů by měla být sjednocována, aby bylo možné je označit za měřítka podniku. Nutností je správné pochopení klíčových ukazatelů výkonnosti všemi zaměstnanci firmy, aby bylo možno nalézt skutečně jen maximálně deset klíčových ukazatelů výkonnosti.

Je třeba zajistit, aby klíčové ukazatele výkonnosti a ukazatele výkonnosti byly vyvážené (měly by řešit všech šest hledisek Balanced Scorecard – dle Parmenter (2008)) a byl umožněn jejich vývoj, jelikož první verze výběru KPI obvykle není zcela správná a postupně se musí upravovat a rozvíjet. Identifikované KPI musejí mít skutečně všechny znaky pro klíčové ukazatele výkonnosti.

## **Krok 10 - Příprava struktury pro vykazování výsledků na všech úrovních**

Jednotlivé týmy by měly být proškoleny o tom, jak co nejlépe vykazovat výsledky svých měření. Mohou k tomu využít informačních tabulí, tištěných záznamů, intranetu a nejlépe jejich kombinaci. Toto vykazování musí být téměř okamžité, v pravidelných a velmi krátkých (týdenních či měsíčních) intervalech a mělo by se stát běžnou činností.

Pro zobrazování výsledků měření by se mělo využívat velkého a výrazného grafického zobrazení, nejlépe ve formě grafu, který je důsledný, v čase je jeho typ relativně stálý a je pomocí něj možné pozorovat a analyzovat trendy. Graf by měl být jednoduchý, správně popsáný a pojmenovaný, snadno aktualizovatelný a přístupný pomocí intranetu.

Měly by být sestavovány výkazy zvlášť pro představenstvo, zvlášť pro vedení a zvlášť pro zaměstnance podniku, jelikož každá skupina se zajímá o jiné výsledky.

Základním výstupem z tohoto kroku je vypracování jednotného vykazování výsledků, které by mělo pomoci při rozhodovacích procesech a bude tak srozumitelné, že nezabere vedení příliš mnoho času.

## **Krok 11 - Podpora využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti**

Využívání klíčových ukazatelů by se mělo postupem času dostat do jisté obecné roviny a začlenit se do kultury podniku. Předejde se tak zničení práce na vývoji a zavedení KPI v případě, že z podniku odejdou klíčoví zaměstnanci, jež tuto metodu ve firmě prosazovali.

Je nutné, aby bylo zajištěno zmocňování zaměstnanců k vytváření okamžitých nápravných opatření, které by mohly ovlivnit klíčové ukazatele výkonnosti.

Zaměstnanci musejí pochopit, jak správně vykazovat klíčové ukazatele výkonnosti a rozumět jejich skutečnému významu pro výkonnost organizace. Je důležité určit kdo a kdy je zodpovědný za shromažďování a vykazování výsledků a jak často se dané vykazování a především měření uskutečňuje.

Měřítka výkonnosti by neměla být stanovována dlouho do budoucnosti, jelikož nevíme, v jakých podmínkách se bude podnik v dlouhodobém horizontu pohybovat a dnes stanovená měřítka a cíle již dávno nemusí platit.



Je vhodné mít určená poměrná měřítka, jež se dají srovnávat s měřítky podobně zaměřených organizací. Tato měřítka jsou důležitým doplňkem klíčových ukazatelů výkonnosti. Je tedy užitečné kombinovat klíčové ukazatele výkonnosti s benchmarkingovou metodou.

V podniku je třeba zajistit existenci kombinace současných, minulých i budoucích měřítek výkonnosti, jelikož v současnosti jsou tradičně využívána prakticky jen měřítka zaměřená na výsledky z minulosti. Je nutné ohlídat, aby využívaná měřítka odpovídala pravidlu 10/80/10 – Viz Parmenter (2008).

### **Krok 12 - Zdokonalování klíčových ukazatelů výkonnosti s cílem udržet jejich aktuálnost**

Efektivnost klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich využívání se musí udržovat. V průběhu času bude tým pro KPI některé klíčové ukazatele výkonnosti a ukazatele výkonnosti upravovat tak, aby korespondovaly se všemi změnami v podniku a zapadaly do zlepšovacího procesu.

Předpokládá se, že se budou postupně zavádět i nové ukazatele výkonnosti, jež budou reagovat na vznik nových kritických faktorů úspěchu. Ne častěji než jednou za půl roku by měly pracovní skupiny přezkoumávat svá stávající měřítka výkonnosti.

Měly by existovat pravidelné konzultace se zainteresovanými stranami, které mohou poskytovat zpětnou vazbu a zároveň i návrhy na zdokonalování či změnu měřítek výkonnosti. Mezi tyto skupiny mohou patřit i klíčoví dodavatelé či zaměstnanci.

## **2.7 Zvolený postup pro realizaci praktické části**

Základním vodítkem pro zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti podniku bude Parmenterova metoda, jež byla popsána v předcházejících kapitolách. Parmenter (2008) vychází z Balanced Scorecard vytvořené Kaplanem a Nortonem (2005), kterou rozšiřuje o další dvě perspektivy.

Za hlediska, pomocí nichž pak bude podnik hodnocen, tedy lze považovat:

- hledisko finanční
- hledisko zákaznické
- hledisko interních podnikových procesů
- hledisko učení se a růstu
- hledisko spokojenosti zaměstnanců
- hledisko životního prostředí

Prvním krokem (hned po představení podniku) bude vyjasnění, jaký je v současnosti přístup vedení společnosti k hodnocení výkonnosti podniku a zjištění jeho současného stavu. Zjišťování přístupu bude probíhat formou konzultací s vrcholovými představiteli podniku, dále prostudováním výročních zpráv, coby základního zdroje informací určených jak majitelům podniku, tak široké veřejnosti a bude – li možnost, i zjištěním současných interních měřítek výkonnosti podniku.

Následuje identifikace vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících společnost, zjištění její vize, poslání, hodnot a strategických záměrů a vytvoření SWOT analýzy podniku, během níž budou identifikovány jeho silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení.

Zjišťování vize, poslání, hodnot a strategických záměrů bude realizováno formou vyhledání údajů z veřejně dostupných zdrojů (Výroční zprávy a webové stránky podniku) a jejich okomentováním a případným doplněním a vysvětlením od generálního ředitele podniku.

SWOT analýza bude zpracována zvlášť pro jednotlivé perspektivy dle Parmenterova přístupu k měření výkonnosti podniku. Následně budou tyto jednotlivé matice spojeny do výsledné matice SWOT podniku RD Rýmařov, s.r.o. Podkladem pro zpracování SWOT analýzy bude kombinace výsledků z dotazníků, jež budou předloženy vrcholovému vedení podniku a dále budou využity výsledky z již uskutečněných interních průzkumů podniku.

Na základě SWOT analýzy bude určena nejvhodnější strategie pro firmu v následujících obdobích, pomocí grafického znázornění incidenční matice budou nalezeny kritické faktory úspěchů podniku a zároveň bude sestavena strategická mapa podniku.

Aby bylo nalezení kritických faktorů úspěchu podniku co nejpřesnější, bude provedena i PESTLE analýza okolí podniku (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické prostředí).

Po zjištění kritických faktorů úspěchu firmy následuje výběr jednotlivých měřítek výkonnosti pro útvary a následně celý podnik. Tato měřítka budou roztržena na ta, jež hodnotí výsledky podniku – ukazatele výsledků a na ta, která jsou zaměřena na výkony – ukazatele výkonnosti.

Z těchto dvou skupin pak budou ve vrcholné fázi vybrány klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto musejí splňovat všechny charakteristiky pro KPI, jak byly popsány v kapitole 2.4.3.

V závěrečné části práce budou navrženy cílové hodnoty a intervaly měření pro jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti a určení zodpovědnosti za každý z ukazatelů. Zároveň by měly být doporučeny metody vykazování a zaznamenávání výsledků do databáze.

V příloze č. 1 je graficky znázorněn postup pro realizaci praktické části a to tak, aby byla dodržena logická a časová návaznost jednotlivých kroků, jež jsou zapotřebí pro zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti podniku.

### 3. Praktická část

Praktická část této práce zahrnuje základní charakteristiky firmy, na kterou budou vázána měřítka výkonnosti podniku, a následně samotnou realizaci stěžejních bodů. Podkladem pro realizaci vytvoření vhodných měřítek výkonnosti podniku budou teoretická východiska (viz kapitola 2.).

Základem pro praktickou část bude využití myšlenek Parmenterova přístupu o zjištění měřítek výkonnosti podniku na základě určených kritických faktorů úspěchu organizace a následné rozdělení těchto měřítek na ukazatele výsledků, výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Společnost RD Rýmařov, s.r.o. sídlí v Rýmařově na ul. 8. května 48, přičemž její obchodní zastoupení je možné nalézt v Praze, Olomouci, Ostravě apod.

RD Rýmařov je stavební firmou zaměřující se na projektování, výrobu a montáž dřevostaveb, především rodinných domů na klíč, bytových domů a developerských projektů. Základní nabídka RD Rýmařov obsahuje více než dvě desítky typových projektů, včetně mnoha jejich variant a různých architektonických doplňků. Pro podnik je nejdůležitější vyhovět individuálním požadavkům zákazníka, aby byl dům přesně podle jeho představ - každý dům je tedy neopakovatelným originálem

*Základními výhodami RD Rýmařov jsou:*

- Rychlost dodávky - dům může stát do měsíce
- Garantovaná cena - konečná cena je garantována bez jakýchkoliv víceprací
- Mimořádně dlouhá záruka - 30 let

RD Rýmařov je:

- členem „Nadace dřevo pro život“
- členem Asociace dodavatelů montovaných domů (ADMD)

- členem občanského sdružení Moravskoslezský dřevařský klastr

RD Rýmařov je držitelem certifikátu ISO 9001. Dále evropského certifikátu ETA podle ETAG 007, který společnost získala jako první v České republice. Pro své domy získali rovněž energetický certifikát, kterým se řadí do kategorie energeticky úsporných domů. RD Rýmařov má právo užívat znak kvality RAL, propůjčovaný Společností pro jakost německých montovaných staveb

Mimo Českou republiku staví podnik RD Rýmařov na území Německa, na Slovensku, v Řecku, Švýcarsku, Ukrajině, proniká se do Ruska a předpokládá se vstup do Rakouska.

Klíčová data v historii společnosti jsou uvedena v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Historie podniku

Rok	Událost
1969	Položen základní kámen výrobního závodu
1970	První vyrobený dům
1973	Tisící vyrobený dům
1990	Delimitace RD Jeseník, s.p. na menší podniky (mezi nimi i RD Rýmařov, s.p.)
1991	Vznik podniku RD Rýmařov, s.r.o.
1993	Podnik RD Rýmařov, s.r.o. odkupuje podnik RD Rýmařov s.p.
2009	Podíly jednotlivých společníků RD Rýmařov, s.r.o. jsou odkoupeny firmou KATR, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.rdrymarov.cz](http://www.rdrymarov.cz)

### 3.1.1 Vize, hodnoty, cíle a strategie RD Rýmařov, s.r.o.

Podnik RD Rýmařov představil v ČR model 2011. Cílem tohoto modelu, a vlastně takovou vizí podniku, je nabídnout zákazníkovi za cenu konkurenceschopnou zděným technologiím domy, které svými parametry splňují špičkové parametry.

„RD Rýmařov nechce vnímat stavbu jen jako stavební dílo, ale ucelenou službu zákazníkovi při splnění jeho snu o bydlení.“

Mottem podniku je „Bydlení do měsíce“, jehož splnění je závislé na vysoké organizovanosti a rychlosti výstavby.

### ***Hodnoty firmy RD Rýmařov, s.r.o.:***

- Vyhovět individuálním požadavkům zákazníka
- Cílevědomá práce na technických parametrech, maximální přesnost při zabezpečování kvality a zpracovaná logistika
- Splňování veškerých parametrů současných požadavků na ekologickou stavbu v souladu s trvale udržitelným způsobem života
- Důraz na zdravotní nezávadnost používaných materiálů

### ***Za hlavní cíle podniku lze označit následující:***

1) Cílem společnosti je propagace a rozšíření staveb na bázi dřeva nejen v České republice, ale i v EU a bývalých zemích SNS.

2) Podnik chce dále upevnit pozici největšího výrobce v České republice a být iniciátorem technického a technologického rozvoje těchto stavebních technologií.

Z těchto cílů jsou následně odvozeny cíle dílčí. V tuto chvíli jsou k dispozici cíle definované pro roky 2011 a částečně pro rok 2012. Z těchto ročních cílů pochopitelně vycházejí i cíle krátkodobé – operativní, tyto však nejsou obsahem této kapitoly.

Pro rok 2011 bylo za hlavní cíle stanoveno:

- Navýšení výroby na 410 kusů domů (v korunách na 900 milionů Kč)
- Dosáhnout 30 milionů Kč zisku.

Hlavní – dlouhodobou strategií podniku je velká sériová výroba. Základní nabídka RD Rýmařov obsahuje přes dvě desítky typových projektů, včetně mnoha jejich variant a různých architektonických doplňků. Je samozřejmostí vyhovět individuálním požadavkům zákazníka, aby získal dům podle svých vlastních představ - každý dům se tak stává neopakovatelným originálem (dle [www.rdrymarov.cz](http://www.rdrymarov.cz)).

V roce 2011 je v plánu zaměřit se především na výrobu domů typu NOVA 101 – na který je pořád možno čerpat dotaci Zelená úsporám, jež pokrývá prakticky kompletní vícenáklady oproti standardní nabídce, dále NOVA 77 a LARGO 98. Po celý tento rok je na NOVU 101 nabízena 3% sleva a u typů NOVA 77 a LARGO 98 je nabízena základová deska.

Podnik hodlá nabízet celou kompletní dodávku včetně oplocení – co největší komfort za co nejnižší cenu.

Dalším bodem strategie je zaměření na výzkum a vývoj, především na technologii suché výstavby. Spolu se stavební fakultou VŠB TUO a Moravskoslezským dřevařským klastrem je připravována výstavba inovačního centra energetických konstrukcí a evropský projekt Temtis Leonardo na řešení požární problematiky, na tomto projektu je spolupracováno i s ČVUT Praha.

Průnik na zahraniční trhy. Od roku 2010 začala výstavba domů v Polsku a v následujících letech se zde chce podnik udržet a výstavbu rozšiřovat. Od 1.5.2011 končí problémy na pracovním trhu v Rakousku a je zamýšlen vstup společnosti na tento trh. V minulém roce byl s ukrajinským partnerem realizován výrobní závod na Ukrajině. Předpokládá se, že první stavební díly budou odtud expedovány v prvním čtvrtletí roku 2011, čímž se eliminují vysoké transakční náklady z ČR. Byly podniknuty i jisté kroky a první výstavba domů v Rusku.

Pro rok 2012 doposud ještě nebyly všechny cíle stanoveny. V tuto chvíli je znám pouze jediný cíl, a to:

- Znovuoživení dceřiné společnosti RD Germani, jejíž činnost byla v posledních letech utlumena.

V roce 2012 se vzhledem k navýšení DPH čeká velký pokles prodeje v České republice z důvodu cenového šoku. Podnik se tedy v tomto a následujících letech zaměří na zahraniční trhy, z nichž za nejvýznamnější je v tuto chvíli považováno Německo. Kromě Německa se předpokládá další rozvoj v rámci Polska, Ukrajiny a postupně Ruska. Velký zájem je věnován i rakouskému trhu.

### ***3.1.2 Současný způsob měření výkonnosti podniku RD Rýmařov, s.r.o.***

Základ pro měření výkonnosti podniku RD Rýmařov poskytuje finanční analýza. Ve výroční zprávě z každého roku je možné získat informace o rentabilitě tržeb a nákladů, zadluženosti, obrátce zásob a závazků a doby inkasa pohledávek a to v časové řadě za více než deset let. Pochopitelné je i sledování celkových výnosů a výnosů z exportu, celkových nákladů a hrubého a čistého zisku.

Mimo výše uvedené jsou zde sledovány i statistiky vývoje počtu zaměstnanců, jejich průměrná mzda, přidaná hodnota, produktivita práce, počty vyrobených domů v kusech

a průměrná dosažená cena jednoho domu. Statistika těchto údajů získaná z výroční zprávy je uvedena v příloze č. 2.

Jak již bylo řečeno výše, jedná se o údaje poskytované veřejnosti výroční zprávou (tedy za období jednoho roku) a o data, jež se dají označit za ukazatele výsledků (RI).

Je pochopitelné, že kromě těchto údajů má společnost i vlastní systém měření, který se skládá především ze sledování důležitých vybraných ukazatelů, jež jsou vyhodnocovány buď týdně, měsíčně, či čtvrtletně.

Mezi základní kontinuálně sledovaná data patří aktuální stav pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti a cash flow.

Týdně jsou dále monitorovány počty prodaných domů, množství podepsaných smluv o budoucích smlouvách, počet zařazených domů do harmonogramu, nabíhání nákladů na materiál a nabíhání nákladů na fakturaci.

Cílové hodnoty jsou stanoveny dle ročního plánu. V tomto plánu je nastavena hrubá marže, z níž se vychází při výpočtu počtu domů, jež musí být postaven. Jsou zde odhadnuty tržby v korunách i počet kusů vyrobených domů a přibližný zisk. Veškeré tyto údaje jsou pak podrobeny modelování, jsou odhadnuty režie a vytváří se konečný kalkulační vzorec, který je pak platný po celý následující rok.

O vývoji průběžně monitorovaných dat je informována porada vedení, která se schází jednou do týdne. Na této poradě je kromě generálního ředitele přítomen i ředitel personální a správní, výrobní ředitel, finanční ředitel, obchodní ředitel a v případě potřeby je přizván i ředitel technického úseku.

Zaměstnanci podniku jsou o některých ukazatelích výkonnosti a jejich vývoji informováni pomocí intranetu, kde je sledována především rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Cíle podniku jsou definovány ve výroční zprávě, která uvádí jak hlavní cíl firmy, tak cíle na následující rok. Tyto cíle nejsou zaměstnancům sdělovány přímo, ti si je však mohou kdykoli přečíst jak ve výroční zprávě podniku, tak na intranetu firmy. Krátkodobé cíle podniku jsou zaměstnancům stoprocentně známy a informuje je o nich vedoucí útvaru, směny, či čety.



Způsob vykazování základních ukazatelů a jejich trend v rámci časové řady je možné vysledovat v příloze č. 2. Provedenou zkrácenou finanční analýzu podniku je možné nalézt v příloze č. 3.

### **3.2 Analýza perspektiv v podniku RD Rýmařov, s.r.o.**

Analýza perspektiv je realizována prostřednictvím metody SWOT. SWOT analýza podniku, tedy analýza silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení podniku, zahrnuje interní i externí faktory, jež podnik určitým způsobem formují a ovlivňují. Tvorba SWOT analýzy zahrnuje zjištění těch jednotlivých faktorů, jež jsou pro firmu důležité, výběr nejvýznamnějších z nich a jejich následné ohodnocení. Výstupem ze SWOT analýzy je matice SWOT, pomocí níž je možné navrhnout strategii podniku.

V návaznosti na Parmenterovu metodu byla SWOT analýza sestavována z hlediska šesti základních perspektiv, tedy bylo vytvořeno šest jednotlivých matic SWOT, které byly v závěru převedeny do jedné komplexní matice.

Aby bylo možné zjistit interní a externí faktory, byly využity na finanční perspektivu, perspektivu životního prostředí, učení se a růstu a perspektivu interních podnikových procesů níže uvedené dotazníky. K vytvoření těchto dotazníků jsem vycházela z vlastních znalostí daného podniku, veřejně dostupných informací o společnosti a současném stavu stavebnictví, odborné literatury, z konzultací s bývalým personálním a správním ředitelem podniku a současným finančním a generálním ředitelem.

Dotazníky týkající se perspektivy učení se a růstu, interních procesů a životního prostředí byly vyplněny generálním ředitelem, finančním ředitelem, ředitelem výroby, personálním ředitelem, vedoucím technického oddělení a vedoucím zásobování. První čtyři zmínění měli dále vyplnit dotazník týkající se finanční perspektivy podniku.

Všechny dotazníky se skládaly z uzavřených a otevřených otázek. U uzavřených se jednotlivé faktory známkovaly a určovala se jejich důležitost, popřípadě zde byly odpovědi typu ANO/NE. Otevřené otázky měly odhalit případné další návrhy na v dotazníku nezmiňené silné či slabé stránky nebo příležitosti a ohrožení firmy v rámci dané perspektivy. Veškeré dotazníky viz příloha č. 5.

Ke zjištění silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení podniku z hlediska zákaznické perspektivy byly využity výsledky dotazníku, jež podnik získal od svých zákazníků v loňském roce. Konečné výsledky jsou uvedeny v ukázce, viz příloha č. 6.

Poslední tvorba SWOT z hlediska spokojenosti zaměstnanců se opírá o údaje podniku, jež jsou zpracovávána v souvislosti s ISO 9001. Dotazník, dle kterého byly tyto údaje zjištěny, jsem nedostala k dispozici, byly mi poskytnuty pouze výsledné údaje.

Při vyhodnocování daných dotazníků byly nejprve vypočítány aritmetické průměry jednotlivých známek, ze kterých pak byly vybrány faktory s nejhorším a naopak nejlepším ohodnocením, které byly označeny za slabou nebo silnou stránku. Následně u nich byla zjištěna jejich důležitost.

Pro zjištění příležitostí a ohrožení podniku bylo nejprve sledováno, zda dle respondentů daný faktor vůbec může podnik ovlivnit a pokud ano, s jakou silou. V tomto případě byly vybírány nejsilnější faktory a dle typu pak byly označeny buď za příležitost nebo hrozbu. Dle síly byly následně i ohodnoceny.

U statistiky hodnocení spokojenosti zákazníka se vycházelo z hodnocení spokojenosti zákazníků u jednotlivých faktorů. Byl zde procentuálně vyjádřen podíl zcela spokojených, spokojených, spokojených s výhradou a nespokojených zákazníků. Za kladné odpovědi byly označeny odpovědi zcela spokojen a spokojen, přičemž podíl zcela spokojených zákazníků byl zdvojnásoben. Za záporné jsou považovány odpovědi spokojen s výhradou a nespokojen, přičemž podíl nespokojených zákazníků byl rovněž zdvojnásoben. Takto upravené výsledky byly následně sečteny. Za slabé stránky podniku byly označeny faktory s nejnižším počtem upravených bodů (100 a méně). Za silné stránky naopak ty s nejvyšším počtem bodů (160 a více). Příležitosti a ohrožení z hlediska zákaznické perspektivy byly zjištěny z výše uvedených dotazníků (pro ostatní perspektivy), jelikož ty se s touto perspektivou velmi prolínají.

V následující části této kapitoly jsou již uveřejněny jednotlivé matice SWOT, spolu s vysvětlením daných faktorů. Hodnoty jednotlivých faktorů jsou uvedeny až v komplexní matici na konci kapitoly.

Na základě vyhodnocení dotazníku, jež se týká finanční perspektivy, viz příloha č. 5, byla vytvořena následující matice SWOT pro finanční perspektivu. Viz tab. 3.2.1.

Tab. 3.2.1 Matice SWOT pro finanční perspektivu

Perspektiva finanční	
S1: Roční přírůstek tržeb S2: Meziroční snižování nákladů S3: Podíl na trhu	W1: Přístup k adekvátním fin. zdrojům W2: Míra ziskovosti podniku
O1: Další meziroční snižování nákladů O2: Budoucí navyšování tržeb	T1: Změny v daňové legislativě T2: Změna míry inflace T3: ztráta části tržního podílu

Zdroj: Vlastní zpracování

**S1: Roční přírůstek tržeb** – V tomto případě bereme v úvahu pouze tržby v rámci ČR. V posledních čtyřech letech rapidně klesl export. Tržby v ČR však rostou. Jistý pokles byl zaznamenán v rámci roku 2008, tento lze však vysvětlit finanční krizí a všeobecným útlumem zájmu o stavebnictví. Dle vedení společnosti byl nárůst patrný i v roce 2010, tyto údaje však nyní nejsou ještě k dispozici.

**S2: Meziroční snižování nákladů** – Od roku 2005 dochází k meziročnímu snižování průměrných celkových nákladů na jeden vyrobený dům. Výjimku tvoří rok 2007. V tomto a předcházejícím roce však byl nastaven cíl maximalizace tržeb (přesáhnout 1 mld. Kč), což vedlo ke zvýšení nákladů. Od roku 2007 se průměrné celkové náklady opět snižují.

**S3: Podíl na trhu** – RD Rýmařov je největším tuzemským výrobcem dřevěných rodinných domů na klíč. Výstavbu realizuje v rámci celé České republiky i mimo ni.

**W1: Přístup k adekvátním finančním zdrojům** – Podnik nemá dostatek finančních zdrojů z důvodu neochoty komerčních bank půjčovat prostředky společností zabývajících se stavební výrobou. Dále kvůli nízkému vlastnímu kapitálu společnosti a nízkému pracovnímu kapitálu. (Zdroj: Výroční zpráva RD Rýmařov, s.r.o. z roku 2009)

**W2: Míra ziskovosti podniku** – Ačkoliv se tržby podniku stále zvyšují a průměrné celkové náklady snižují, zisk neroste požadovaným tempem. Je to způsobeno především nastavenou nízkou marží.

**O1: Další meziroční snižování nákladů** – Existuje prostor ke snižování mzdových nákladů, je možné využívání outsourcingu apod.

**O2: Budoucí navyšování tržeb** – V současnosti je za velkou příležitost považován možný přísun tržeb ze zahraničí, především z Německa a možná i z Rakouska, Ukrajiny a Ruska.

**T1: Změny v daňové legislativě** – Změny v daňové a příbuzné legislativě mohou podnik výrazně ovlivňovat jak přímo (např. zvyšování daní z příjmů právnických osob, či

změny sazeb sociálního a zdravotního pojištění), tak nepřímo – odlivem zákazníků v důsledku snížení jejich platební schopnosti.

**T2: Změna míry inflace** – Ohrožuje podnik zejména v souvislosti s režijními náklady, jejichž výše se promítá do kalkulačního vzorce, který je pevný pro celý aktuální rok. Změny se pochopitelně mohou projevit i v ceně vstupů, přičemž rychlá reakce v podobě změny cen domů je velmi obtížná a v důsledku smluv prakticky nemožná.

**T3: Ztráta části tržního podílu** – Souvisí se zvyšujícím se počtem drobných lokálních stavebních firem a také s přílivem firem ze zahraničí – především z Německa.

Z výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků, jež byl v podniku proveden, viz příloha č. 6, byly vybrány základní silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení podniku, které se týkají zákaznické perspektivy. Tyto byly následně převedeny do matice, viz tab. 3.2.2.

Tab. 3.2.2 Matice SWOT pro perspektivu zákaznickou

Perspektiva zákaznická	
S4: Stálost ceny S5: Rychlost výstavby S6: Komunikace se stavbyvedoucím S7: Jakost konstrukce domu	W3: Provedení konečné specifikace W4: Jakost oken a vchodových dveří W5: Servis obchodního zástupce
O3: Průnik na nové trhy O4: Získání nových zákazníků	T4: Odliv kvůli cenovému šoku (DPH)

Zdroj: Vlastní zpracování

**S4: Stálost ceny** – Konečná cena je garantována bez jakýchkoliv víceprací.

**S5: Rychlost výstavby** – Montáž rodinného domu na klíč trvá dle typu domu od dvou týdnů do jednoho měsíce.

**S6: Komunikace se stavbyvedoucím** – Stavbyvedoucí hned první den stavby projedná se zákazníkem veškeré podrobnosti o průběhu montáže. Je jim k dispozici v průběhu stavby a při předávání domu jej seznámí se všemi skutečnostmi, pravidly zacházení, nedodělky, možnosti dostaveb apod. a zodpoví všechny případné dotazy.

**S7: jakost konstrukce domu** – Přímo na konstrukci domu se vztahuje 30 letá záruka. Je vybrán kvalitní materiál, který je odolný i vůči velmi silným povětrnostním vlivům.

**W3: Provedení konečné specifikace** – Může dojít k chybě v rámci technického nebo obchodního úseku. (Zákazník si neumí představit výběrové materiály v prostoru – chyba v komunikaci.)

**W4: Jakost oken a vchodových dveří** – Jedná se o častý důvod reklamací. Je způsoben především nedodržením technologických postupů u výrobce (smluvního partnera).

**W5: Servis obchodního zástupce** – Obchodníci si stěžují na nedostatečnou rychlost zpracování specifických požadavků od techniků v Rýmařově, což vede ke zdržení a nespokojenosti zákazníka.

**O3: Průnik na nové trhy** – Možnost vstupu na rakouský trh, kde v roce 2012 končí pracovní omezení. Předpokládá se opětovný návrat do Německa. Začíná průnik na Ukrajinu a do Ruska.

**O4: Získání nových zákazníků** – Především v souvislosti se zahraničím. V současnosti je za klíčového zákazníka považován „individuální stavitel“ a je předpoklad, že tomu tak bude i v blízké budoucnosti. Přesto je zde však možnost, získání zakázky i na developerských projektech a to jak v ČR, tak v zahraničí, a to především z důvodu přemísťování obyvatel z center měst do příměstských oblastí, kdy je proto nutná výstavba tzv. satelitních městeček.

**T4: Odliv zákazníků kvůli cenovému šoku (DPH)** – Velmi silná hrozba prudkého úbytku zákazníků v ČR kvůli změně sazby DPH v roce 2012, která se negativně promítne do ceny domů.

Také pro perspektivu učení se a růstu byla vytvořena matice SWOT (viz tab. 3.2.3) na základě vyhodnocení dotazníku, zaměřeného na učení se a růst podniku, jež je uveden v příloze č. 5.

Tab. 3.2.3 Matice SWOT pro perspektivu učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu	
S8: Počet profesně kval. pracovníků THP S9: Rychlé reakce na změny vývoje oboru	W6: Školení zam. v průběhu roku W7: Jazyková vybavenost zam. THP
O5: Získání nových expertů do prac. pom. O6: Zvyšování jazyk. vybavenosti zam.	T5: Odchod zaměstnanců do zahraničí T6: Hrozba nedostatku kval.dělníků

Zdroj: Vlastní zpracování

**S8: Počet profesně kvalifikovaných zaměstnanců THP** – Podnik disponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných zaměstnanců jak v rámci technického úseku, tak v obchodním oddělení a ve výrobě.

**S9: Rychlé reakce na změny vývoje oboru** – Podnik je členem Asociace dodavatelů montovaných domů, Moravskoslezského dřevařského klastru a Nadace dřevo pro život. Dále spolupracuje se stavební fakultou VŠB-TUO na výzkumu a vývoji. Ze všech těchto institucí

má možnost čerpat informace o vývoji stavebního oboru. Informace o vývinu specifických materiálů podniku poskytují sami dodavatelé (např. nové typy barev, fasád, dlaždic apod.).

**W6: Školení zaměstnanců v průběhu roku** – Problém se projevuje jak v neochotě některých zaměstnanců ke školení, tak ve výběru vhodných kurzů apod.

**W7: Jazyková vybavenost zaměstnanců THP** – U zaměstnanců THP je možné zjistit celkem dostatečnou úroveň znalosti němčiny. Problém lze spatřovat u angličtiny a v současnosti i ruštiny.

**O5: Získání nových expertů do pracovního poměru** – Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavy zvyšuje pravděpodobnost navázání kontaktu, spolupráce a možného zaměstnání absolventů i zkušených expertů.

**O6: Zvyšování jazykové vybavenosti zaměstnanců** – Tato příležitost existuje ve spojení se vstupem na nové trhy a zároveň souvisí s možností využívat různých jazykových kurzů a lektorů. Za nejdůležitější jazyk je považována němčina, kterou by měli ovládat především zaměstnanci obchodu a někteří montážníci. Dále se zvyšuje tlak na zlepšení znalostí angličtiny a ruštiny.

**T5: Odchod zaměstnanců do zahraničí** – Toto ne příliš silné ohrožení existuje z důvodu volného pracovního trhu v EU a celkem vysoké jazykové vybavenosti zaměstnanců montáží.

**T6: Hrozba nedostatku kvalifikovaných dělníků** – Souvisí s nízkým zájmem o studium učňovských oborů.

Tabulka č. 3.2.4 obsahuje matici SWOT vytvořenou na základě dotazníku (viz příloha č. 5), jež byl zaměřen na interní procesy podniku RD Rýmařov, s.r.o.

Tab. 3.2.4 Matice SWOT pro perspektivu interních podnikových procesů

<i><b>Perspektiva interních podnikových procesů</b></i>	
S10: Úroveň vztahů s klíč. dodavateli S11: Úroveň poprodejního servisu S12: Realizace výzkumu a vývoje S13: Počet poboček v rámci ČR S14: Normy jakosti nad rámec ISO 9001	W8: Úroveň zjišťování potřeb zákazníků W9: Ochrana autorských práv
O7: Navázání nových dod.-odběr. vztahů O8: Zavedení nových systémů jakosti	T7: Konkurence - imitace

Zdroj: Vlastní zpracování

**S10: Úroveň vztahů s klíčovými dodavateli** – Jsou formovány dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské vztahy. Tyto jsou udržovány na vysoké úrovni, aby byla zajištěna včasnost a vysoká kvalita dodávek.

**S11: Úroveň poprodejního servisu** – Podnik realizuje případné přestavby či dostavby dle přání zákazníka. Reklamace a servis jsou vyřizovány v co nejkratším čase.

**S12: Realizace výzkumu a vývoje** – Spolupráce s VŠB-TUO (energetická úspornost staveb a vývojové centrum pasivního domu) a ČVUT Praha (betonové stropy apod.).

**S13: Počet poboček v rámci ČR** – Kromě Rýmařova se obchodní centra nacházejí v Brně, Mladé Boleslavi, Olomouci, Ostravě, Praze a Chýni. Vzorové domy je dále možné navštívit v Berouně, Českých Budějovicích a v Plzni. Jsou tedy k dispozici jak na Moravě, tak v rámci Čech.

**S14: Normy jakosti nad rámec ISO 9001** – Kromě certifikátu ISO 9001 je podnik držitelem evropského certifikátu ETA dle ETAG 007, energetického certifikátu a má právo užívat znak kvality RAL, který je propůjčován Společností pro jakost německých montovaných staveb.

**W8: Úroveň zjišťování potřeb zákazníků** – Je třeba zvyšovat úroveň obchodních zástupců, aby nabídli zákazníkovi co nejvíce možností, jelikož ten sám často nezná, či nedokáže specifikovat své požadavky a ani neví, co všechno by mohl chtít.

**W9: Ochrana autorských práv** – autorská práva nejsou chráněna patenty, průmyslovými vzory atd. Existuje ochranná známka.

**O7: Navázání nových dodavatelsko odběratelských vztahů** – Navázání vztahů s novými dodavateli, stejné materiály a výhodnější ceny, jiné platební podmínky apod.

**O8: Zavedení nových systémů jakosti** – Existuje slabá možnost zavést v budoucnu normu ISO 9014.

**T7: Konkurence – imitace** – Tato reálná a již několik let se vyskytující hrozba existuje v souvislosti s napodobováním výrobního systému a designu rodinných domů z RD Rýmařov jinými stavebními podniky. Dále parazitování na jménu RD Rýmařov vznikem firem např. RD Mont, RD Projekce atd. jež zakládají bývalí zaměstnanci podniku.

Pro perspektivu životního prostředí byly pomocí dotazníku – příloha č. 5, zjištěny silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení podniku RD Rýmařov, jež jsou uvedeny v matici SWOT v tabulce 3.2.5.

Tab. 3.2.5 Matice SWOT pro perspektivu životního prostředí

Perspektiva životního prostředí	
S15: Výroba bez použ. neb. materiálů S16: Ekologicky šetrná výroba S17: Energeticky nenáročné domy	
O9: Vývoj nových energ. šetrných mater. O10: Vývoj nových energ. šetrných postupů	T8: Legislativa týkající se životního prostř.

Zdroj: Vlastní zpracování

**S15: Výroba bez použití nebezpečných materiálů** – Během výroby nejsou využívány žádné těkavé, žíravé či silně jedovaté látky. (Ověřeno i u podnikového lékaře.)

**S16: Ekologicky šetrná výroba** – Je spojován tradiční, v přírodě obnovitelný materiál, spolu se současnými špičkovými materiály. Tímto je vytvořen systém suché výstavby, jež splňuje současné požadavky na ekologickou stavbu v souladu s trvale udržitelným rozvojem. Veškeré materiály jsou obnovitelné a likvidovatelné bez dalších zátěží.

**S17: Energeticky nenáročné domy** – Firma je vlastníkem energetického certifikátu, což znamená, že patří do kategorie energeticky úsporných domů. Podnik staví i tzv. pasivní domy.

**O9 a O10: Vývoj nových energeticky šetrných materiálů a postupů** – Tato možnost existuje v rámci spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavy na výzkumu a vývoji.

**T8: Legislativa týkající se životního prostředí** – V budoucnosti může například dojít k zákazu používání některých materiálů. Společnost se navíc nachází v těsné blízkosti CHKO Jeseníky a v povodí řeky Odry, což může vést k dalším problémům a omezením.

Matice SWOT pro perspektivu spokojenosti zaměstnanců (viz tab. 3.2.6), byla sestavena na základě podnikem poskytnutých údajů o interně provedeném průzkumu se zaměřením na zjištění spokojenosti zaměstnanců z roku 2010.

Tab. 3.2.6 Matice SWOT pro perspektivu spokojenosti zaměstnanců

Perspektiva spokojenosti zaměstnanců	
S18: Technické vybavení pracovišť S19: Dobrý pracovní kolektiv S20: Pořádání sportovních akcí	W10: Nevýrazný vztah k firmě W11: Pocit nedostatku příležitostí k profesnímu růstu W12: Pocit nízkého mzdového ohodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování



**S18: technické vybavení pracovišť** – Jednotlivá pracoviště jsou vybavena všemi nutnými pracovními nástroji, pomůckami a IT vybavením, a zároveň je zde vše potřebné pro navození pocitu příjemného pracovního prostředí (klimatizace, vytápění, vhodný kancelářský nábytek apod.)

**S19: Dobrý pracovní kolektiv** – Jedná se zejména o pracovníky THP, u dělnických profesí nebylo zjištěno. Zaměstnanci THP se často scházejí i při různých mimopracovních akcích apod.

**S20: Pořádání sportovních akcí** – Podnik pravidelně pořádá sportovní den pro zaměstnance a jejich rodiny, funguje tzv. Ski Klub RD Rýmařov apod.

**W10: Nevýrazný vztah k firmě** – Není zde patrný pocit loajality a sounáležitosti s firmou.

**W11: Pocit nedostatku příležitostí k profesnímu růstu** – Často způsobeno úzkou specializací jednotlivých zaměstnanců.

**W12: Pocit nízkého mzdového ohodnocení** – Zaměstnanci jsou mzdově ohodnoceni dle své pracovní pozice, vzdělání a kvalifikace. Ve výši mezd se ale promítá i umístění podniku v Moravskoslezském kraji a na Bruntálsku, kde jsou platy zaměstnanců všeobecně nižší, než například v Praze.

Všechny tyto uvedené silné a slabé stránky v rámci spokojenosti zaměstnanců se dají pochopitelně převést i do příležitostí podniku a zároveň do jeho ohrožení. Žádná specifická ohrožení a ani příležitosti nebyly v průzkumu zjištěny.

V níže uvedené komplexní SWOT analýze jsou všechny jednotlivé matice po různé perspektivy zařazeny do jedné matice SWOT spolu s uvedením závažnosti faktorů tak, jak jim byla přiřazena v rámci jednotlivých dotazníků. Komplexní matici viz tab. 3.2.7.

Tab. 3.2.7 Komplexní matice SWOT podniku RD Rýmařov, s.r.o.

### Komplexní SWOT analýza

Silné stránky		Slabé stránky	
Roční přírůstek tržeb	4	Přístup k adekvátním fin. zdrojům	-4
Meziroční snižování nákladů	4	Míra ziskovosti podniku	-3
Podíl na trhu	3	Provedení konečné specifikace	-2
Stálost ceny	4	Jakost oken a vchodových dveří	-3
Rychlost výstavby	4	Servis obchodního zástupce	-1
Komunikace se stavbyvedoucím	3	Počty školení zam. v průběhu roku	-3
Jakost konstrukce domu	3	Jazyková vybavenost zam. THP	-3
Počet profesně kval. pracovníků THP	3	Úroveň zjišťování potřeb zákazníků	-3
Rychlé reakce na změny vývoje oboru	3	Ochrana autorských práv	-3
Úroveň vztahů s klíč. dodavateli	4	Nevýrazný vztah k firmě	-2
Úroveň poprodejního servisu	4	Pocit nedostatku příl. k profesnímu růstu	-2
Realizace výzkumu a vývoje	3	Pocit nízkého mzdového ohodnocení	-3
Počet poboček v rámci ČR	3		
Normy jakosti nad rámec ISO 9001	2		
Výroba bez použ. nebezp. materiálů	2		
Ekologicky šetrná výroba	3		
Energeticky nenáročné domy	4		
Technické vybavení pracovišť	3		
Dobrý pracovní kolektiv	3		
Pořádání sportovních akcí	1		
<b>CELKEM</b>	<b>59</b>	<b>CELKEM</b>	<b>-32</b>
Příležitosti		Ohrožení	
Další meziroční snižování nákladů	4	Změny v daňové legislativě	-4
Budoucí navyšování tržeb	4	Změna míry inflace	-3
Průnik na nové trhy	4	Ztráta části tržního podílu	-3
Získání nových zákazníků	4	Odliv zákazníků kvůli cen. šoku (DPH)	-4
Získání nových expertů do pracovního poměru	2	Odchod zaměstnanců do zahraničí	-2
Zvyšování jazyk. vybavenosti zaměstnanců	3	Hrozba nedostatku kvalifikovaných dělníků	-2
Zlepšení dodav.- odběr. vztahů	3	Konkurence - imitace	-4
Zavedení nových systémů jakosti	2	Legislativa týkající se životního prostředí	-2
Vývoj nových energeticky šetrných mater.	3		
Vývoj nových energeticky šetrných postupů	3		
<b>CELKEM</b>	<b>32</b>	<b>CELKEM</b>	<b>-24</b>

Pozn.: Byla zvolena následující bodovací škála:

<b>Bodovací škála:</b>
<b><i>Pro silné stránky a příležitosti společnosti</i></b>
4 - extrémně silný jev
3 - velmi silný jev
2 - silný jev
1 - docela silný jev
<b><i>Pro slabé stránky a ohrožení společnosti</i></b>
( - 4) - extrémně slabý jev
( - 3) - velmi slabý jev
( - 2) - slabý jev
( - 1) - docela slabý jev

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Zjištění kritických faktorů úspěchu

Dle Parmentera (2008) identifikují kritické faktory úspěchu ty oblasti, jež rozhodují o prosperitě a dynamičnosti podniku. Zjišťování kritických faktorů úspěchu rozděluje do dvou etap. Během té první jsou zjišťovány všechny možné faktory úspěchu organizace. V druhé fázi jsou pak vyselektovány kritické faktory úspěchu.

#### 3.3.1 Zjištění faktorů úspěchu organizace

Na základě PESTLE analýzy (viz příloha č. 13) a SWOT analýzy byly zjištěny následující faktory úspěchu organizace – viz tab. 3.3.1, z nichž budou posléze určeny kritické faktory úspěchu podniku.

Tabulka 3.3.1 Zjištěné faktory úspěchu organizace

1. Správná a včasná informovanost o stávajících i chystaných legislativních změnách.	2. Schopnost reakce na změny ve výši DPH a jejich dopady.	3. Dostatečný počet a kvalifikace zaměstnanců.
4. Meziroční snižování nákladů podniku.	5. Podíl podniku na trhu ČR.	6. Garantovaná cena domu.
7. Jakost vyrobených domů.	8. Rychlost výstavby.	9. Schopnost rychlé reakce na změny vývoje v oboru.
10. Realizace výzkumu a vývoje.	11. Dobrá úroveň poprodejního servisu.	12. Dobrá úroveň vztahů s klíčovými dodavateli.
13. Přístup podniku k adekvátním finančním zdrojům.	14. Míra ziskovosti podniku.	15. Úroveň servisu obchodního zástupce.
16. Úroveň zjišťování potřeb zákazníka.	17. Schopnost obrany před konkurencí – imitacemi.	18. Energetická nenáročnost domů
19. Ekologicky šetrná výroba.	20. Vstup podniku na nové zahraniční trhy.	21. Schopnost získat nového zákazníka.
22. Spokojenost zaměstnanců.	23. Schopnost vyhovět specifickým požadavkům zákazníka.	24. Zavedení systémů jakosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 3.3.2 Výběr kritických faktorů úspěchu

Kritické faktory úspěchu podniku mají mít tu vlastnost, že ovlivňují co nejvyšší počet jednotlivých hledisek. Proto bude níže sestavena tabulka – viz tab. 3.3.2, která bude zobrazovat závislost daných hledisek na výše zjištěných faktorech. Za kritické pak budou vyhodnoceny ty, jež ovlivňují nejvíce perspektiv. Tyto pak mohou být případně doplněny na základě sestavené incidenční matice ze SWOT analýzy – viz příloha č. 14.

Tab. 3.3.2 Zjištění vlivu jednotlivých faktorů úspěchu na daná podniková hlediska

	finanční	zákaznická	učení, růst	procesy	živ. prostř.	zaměstnanci
1	A		A			
2	A	A	A			
3	A	A	A	A		A
4	A					
5	A					
6	A	A				
7	A	A				
8	A	A				
9	A	A	A	A		
10	A	A	A		A	
11	A	A		A		
12	A	A	A			
13	A	A				A
14	A					A
15	A	A	A	A		
16	A	A	A	A		
17	A	A	A			
18	A	A	A		A	
19	A	A			A	
20	A	A	A			
21	A	A				
22	A	A	A			
23	A	A				
24	A		A	A		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že všechny nalezené faktory úspěchu organizace ovlivňují více než jednu ze šesti podnikových perspektiv. Je proto nutné je všechny sledovat, ačkoli třeba nebudou označeny za ty nejdůležitější. V následující části práce budou vybrány kritické faktory úspěchu organizace. Výběr bude spočívat ve zjištění, která hlediska vyhovují požadavkům co největšího vlivu na daná hlediska a zároveň budou eliminovány a případně nahrazeny ty, jež se nedají v krátkém čase nijak ovlivnit a jejich plnění je tedy sledováno pouze v delším časovém období.

Nejvíce perspektiv ovlivňuje faktor dostatečného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, což je pochopitelné, jelikož bez nich by nebylo možné zajištění samotného fungování podniku.

Následují schopnost rychlé reakce na změny vývoje oboru, realizace výzkumu a vývoje, úroveň servisu obchodního zástupce, úroveň zjišťování potřeb zákazníka a energetická nenáročnost domů.

Z charakteru výše uvedených faktorů je zřejmé, že jejich kladné hodnoty, respektive správné fungování, mohou zajistit dlouhodobou prosperitu podniku.

Ke konečné identifikaci klíčových faktorů úspěchu organizace je nutné zvážit i strategické záměry organizace a to, co je ve firmě považováno za její konkurenční výhodu.

Konečný výběr kritických faktorů úspěchu pak bude vypadat takto:

- ❖ Dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců

- ❖ Schopnost rychlé reakce na změny vývoje oboru
- ❖ Realizace výzkumu a vývoje
- ❖ Úroveň servisu u obchodních zástupců
- ❖ Úroveň zjišťování potřeb zákazníka
- ❖ Energetická nenáročnost domů
- ❖ Rychlost výstavby domů
- ❖ Vysoká kvalita staveb

### 3.4 Výběr měřítek na úrovni týmů a útvarů

Aby bylo možné zjistit měřítka výkonnosti u jednotlivých týmů, je nejprve nutné si jednotlivé týmy specifikovat, bohužel, často jsou týmy identické s celými útvary, proto se mohou jednotlivá měřítka pro týmy a útvary shodovat.

Na základě znalosti organizace byly identifikovány následující týmy a útvary:

- ◆ montáže
- ◆ výroba
- ◆ obchod
- ◆ projektanti – technický úsek
- ◆ materiálově technické zásobování - MTZ
- ◆ informační úsek (IT oddělení)

#### 3.4.1. Montáže

Je pochopitelné, že správná práce montážníků má výrazný vliv na minimálně dva kritické faktory úspěchu organizace a to na kvalitu staveb a rychlost výstavby domu. Z tohoto důvodu i měřítka na jejich úrovni musí být zaměřena na rychlost výstavby a kvalitu.

Na stavbě domu se podílí vždy několik čet montážníků. Četa hlavní, a pak čty vedlejší - elektrikáři, pokrývači, fasádníci a jeřábníci. Výše uvedené vedlejší čty se na rozdíl od čty hlavní nevyskytují na stavbě po celou dobu výstavby a přijíždějí a odjíždějí ze stavby v předem určených intervalech, kdy v době, kdy nepracují na stavbě A, pracují na stavbě B atd.

V souvislosti s rychlostí výstavby existují pouze dva důvody zpoždění. Tím prvním jsou nepříznivé klimatické podmínky, které zabraňují začátku stavby dle harmonogramu, což podnik nemůže nijak ovlivnit. Druhým případem je technická závada či jiný druh problému. (Neprůjezdnost cest, závada na dopravním prostředku, není k dispozici jeřáb, některá z čet se z nějaké příčiny nemůže včas dostavit na stavbu apod.) Z tohoto důvodu bych navrhovala následující měřítka výkonnosti těchto týmů (viz tab. 3.4.1), z nichž některé jsou již nyní v podniku využívány.:

Tab. 3.4.1 Navrhovaná měřítka pro montáže

<b>měřítko</b>	<b>jednotky</b>	<b>interval</b>	<b>doplnit o:</b>
Délka zpoždění oproti času zahájení montáže udaného v harmonogramu.	hodiny	denně	důvod zpoždění
Počet dnů zpoždění předávky domu oproti plánu.	dny	denně	důvod zpoždění
Doba neplánovaného čekání na příjezd některé z vedlejších čet.	hodiny	denně	důvod
Doba neplánované přestávky ve stavbě z důvodu technické závady.	hodiny	denně	důvod
Doba prodloužení práce z důvodu zničení materiálu.	hodiny	denně	důvod

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.2 Výroba

Právě výroba je jedním z míst, kde se nedají zvlášť určit měřítka výkonnosti na jednotlivé směny, jedná se spíš o měřítka útvarová.

Před výrobou každého domu je nutné, aby byl daný dům nejprve zařazen do harmonogramu výroby. Tento harmonogram se vždy vytváří na období jednoho týdne a musí být vypracován měsíc dopředu. Každý dům se začíná vyrábět týden před plánovanou montáží.

Údaje z harmonogramu výroby nejsou používány pouze ve výrobě, ale pomocí podnikového informačního systému (DIAMAC) jsou data v něm obsažená volně přístupná a používána i obchodním oddělením, technickým úsekem a MTZ.

Týden před plánovanou výrobou, musí být výrobní dokumentace daného domu předána z technického úseku do výroby, aby data z ní mohla být převedena do formátu, jež je čitelný pro jednotlivé stroje.

Výroba ovlivňuje kvalitu domů, má vliv na průběžnou dobu celé zakázky – tedy podnikové procesy, způsob výroby ovlivňuje i ekologickou perspektivu. Prostředí a způsob výroby má silný vliv na spokojenost zaměstnanců – dělníků. Pro podnikový útvar výroby bych navrhovala měřítka, jež jsou obsažena v tabulce 3.4.2.

Tab. 3.4.2 Navrhovaná měřítka pro výrobu

měřítka	jednotky	interval	doplnit o:
Počet zkompletovaných domů za den (ve výrobě).	kusy	denně	odchylka od plánu
Počet domů čekajících v expedici (v daném, předem určeném časovém okamžiku).	kusy	denně	odchylka od plánu
Doba čekání způsobená poruchou jednotlivých strojů.	minuty	denně	typ stroje, druh poruchy
Doba zpoždění zahájení výroby.	hodiny	denně	důvod zpoždění
Doba zpoždění expedice domu.	hodiny	denně	důvod zpoždění
Procento neplánovaných oprav a údržby na celkové době oprav a údržby.	%	týdně	

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci podnikových perspektiv a kritických faktorů úspěchu je důležité i ekologické hledisko, proto je možné přidat mezi měřítka, jež by měla být využívána ve výrobě, i takové ukazatele, která zohledňují životní prostředí. Viz tab. 3.4.2.1.

Tab. 3.4.2.1 Navrhovaná měřítka pro výrobu s ohledem na životní prostředí

měřítka	jednotky	interval	poznámka
Množství emisí vznikajících z výroby a unikajících do prostředí.		čtvrtletně	jednotky dle typu emisí
Množství elektrické energie spotřebované ve výrobě.	kWh	měsíčně	
Množství vody spotřebované ve výrobě.	litry	měsíčně	
Hmotnost recyklovaného odpadového materiálu.	kg	měsíčně	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.3 Obchod

Obchodníci mají nezastupitelnou úlohu. Zprostředkovávají kontakt mezi firmou a zákazníkem. Nedají se označit za týmy, jsou to jednotlivci pracující v jednotlivých pobočkách podniku.

Práce obchodníků ovlivňuje všechny podnikové perspektivy. Mají vliv na spokojenost zákazníků, čímž přímo ovlivňují zisk podniku. Zpětná vazba jim umožňuje zjistit, v čem by se

měl podnik zdokonalovat, jak by měly fungovat podnikové procesy tak, aby bylo vyřízení zakázky pro zákazníka co nejpohodlnější apod. Servis obchodního zástupce a úroveň zjišťování potřeb zákazníka jsou dokonce dva z kritických faktorů úspěchu organizace.

V rámci obchodníků bych navrhovala tato měřítka – viz tab. 3.4.3. Je ale nutné podotknout, že některá z nich se nevztahují přímo na obchodníky, ale na celé obchodní oddělení včetně reklamací a fakturací.

Tab. 3.4.3 Navrhovaná měřítka pro obchod

<b>měřítko</b>	<b>jednotky</b>	<b>interval</b>	<b>poznámka</b>
Počet uzavřených smluv o budoucí smlouvě na obchodníka.	kusy	týdně	
Počet uzavřených smluv o dílo na obchodníka.	kusy	týdně	
Počet domů zařazených do harmonogramu.	kusy	týdně	
Průměrná doba od uzavření smlouvy o dílo po zařazení domu do harmonogramu.	dny	čtvrtletně	
Počet odeslaných katalogů na žádost zákazníků	kusy	měsíčně	
Počet uskutečněných prohlídek vzorových domů na obchodníka.	"kusy"	měsíčně	
Počet telefonátů uskutečněných na jednu zakázku	"kusy"	měsíčně	
Počet přijatých reklamací.	"kusy"	týdně	
Délka trvání vyřízení reklamace (průměrně)	dny	měsíčně	
Doba od přijetí reklamace po začátek vyřizování (v hodinách průměrně)	hodiny	měsíčně	
Podíl skutečně uzavřených smluv o budoucí smlouvě na celkovém množství potenciálních zákazníků.	%	půlročně	
Spokojenost zákazníka		ročně	dotazníkovou formou
Počet návštěv zákazníka v podniku v průběhu zakázky.	"kusy"	čtvrtletně	
Počet pohledávek před lhůtou splatnosti.	kusy	týdně	+ suma
Počet pohledávek po lhůtě splatnosti.	kusy	týdně	+ suma
Počet nedobytných pohledávek.	kusy	půlročně	+ suma
Počet soudních řízení za nedobytné pohledávky.	"kusy"	ročně	doplnit o informace o pohledávkách + výsledek
Počet vyrobených domů bez zaplacení.	kusy	ročně	doplnit o inf.
Počet změn vyžadovaných zákazníkem po zařazení domu do harmonogramu (průměrně na jednu zakázku)	"kusy"	čtvrtletně	doplnit o typ požadavku
Procento zákazníků platících celou sumu před zahájením stavby.	%	půlročně	
Procento zákazníků platících pomocí hypotéky.	%	půlročně	
Aktuální počet rozpracovaných zakázek.	kusy	denně	

Zdroj: Vlastní zpracování



### 3.4.4 Projektanti – technický úsek

Technický úsek připravuje projektovou dokumentaci domu, kde jsou zachyceny veškeré požadavky zákazníka, jež jsou na technický úsek tlumočeny obchodníkem, a také výrobní dokumentaci, která musí být včas předána na oddělení výroby. V případě potřeby může zákazník hovořit přímo se zástupcem techniků (tedy bez prostředníka). Pro technický úsek podniku RD Rýmařov, s.r.o. jsou navržena měřítka, viz tab. 3.4.4.

Tab. 3.4.4 Navrhovaná měřítka pro technický úsek

měřítko	jednotky	interval	poznámka
Doba trvání vytvoření projektové dokumentace po předání všech relevantních informací od zákazníka	dny	čtvrtletně	
Počet telefonátů zákazníka na technický úsek.	"kusy"	měsíčně	
Doba trvání vytvoření výrobní dokumentace	dny	měsíčně	
Počet pracovníků technického úseku pracujících na jedné zakázce (průměrně).	počet lidí	čtvrtletně	
Počet kontaktů zástupce technického oddělení se zástupcem obchodu na jednu zakázku (průměrně).	počet	čtvrtletně	doplnit o druh kontaktu
Doba zpoždění předání výrobní dokumentace do výroby	hodiny	denně	doplnit o důvod zpoždění

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.5 Materiálově – technické zásobování - MTZ

Hlavním úkolem útvaru MTZ je zajistit, aby byl potřebný materiál, ve správné kvalitě a množství, na pravém místě a v požadovanou dobu. Z kritických faktorů úspěchu organizace tedy mohou být ovlivněny faktory rychlosti výstavby a vysoké kvality staveb. V rámci úseku materiálově technického zásobování navrhuji využívat měřítka, viz tab. 3.4.5.

Tab. 3.4.5 Navrhovaná měřítka pro MTZ

měřítko	jednotky	interval	poznámka
Procento neshodných dodávek u dlouhodobých smluvních dodavatelů (v množství, kvalitě dodání, termínu či místu dodání).	%	čtvrtletně	doplnit o druh neshody
Počet reklamací uplatněných na jednotlivé dodavatele.	počet na dodavatele	ročně	druh reklamací
Doba obratu zásob ve dnech.	dny	měsíčně	
Počet faktur splatných do pěti pracovních dnů	počet	týdně	doplnit o sumu
Počet faktur po lhůtě splatnosti	počet	denně	doplnit o sumu

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4.6 Informační úsek (IT oddělení)

Základní povinností pracovníků IT oddělení je zajištění správného fungování interní informační sítě a všech nástrojů komunikace jak v rámci podniku, tak s okolním světem. Správný a bezproblémový přesun informací mezi jednotlivými odděleními pochopitelně silně ovlivňuje podstatnou část kritických faktorů úspěchu organizace. Navrhuji měřítko, jež jsou obsahem tab. 3.4.6.

Tab. 3.4.6 Navrhovaná měřítko pro IT oddělení

měřítka	jednotky	interval	poznámka
Počet poruch na osobních počítačích.	počet	týdně	
Aktuální stav interního informačního systému		24 h. / denně	v provozu/mimo provoz
Aktuální stav DIAMACU		24 h. / denně	v provozu/mimo provoz
Rozbor poruchovosti u hardwarového zařízení (kopírky, tiskárny, faxy)		ročně	
Procento počítačově gramotných zaměstnanců THP	%	ročně	
Procento počítačově gramotných manažerů podniku.	%	ročně	

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3.5 Měřítka výkonnosti a výsledků podniku

Měřítka výkonnosti podniku vycházejí z kritických faktorů úspěchů organizace a cílů a strategie podniku. Za jeden z podkladů bude považována strategická mapa (viz příloha č. 7). Je nutné brát v úvahu, že měřítko na úrovni týmů se v některých případech shodují s tím, co je měřítkem výkonnosti podniku, zejména to platí o měřících obchodního úseku. V předcházející a ani této kapitole ještě nejsou měřítka rozdělena na ukazatele výsledků a ukazatele výkonnosti, toto bude předmětem až následujících částí práce.

Z měřítek výkonnosti budou prakticky úplně vyřazena měřítka finanční, jelikož ta se dnes v podniku již běžně využívají, a jejich navržení zde by bylo proto zbytečné.

Kritický faktor úspěchu organizace „Dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců“ přímo či nepřímo ovlivňují navržená měřítka, viz tab. 3.5.1.

Tab. 3.5.1 Navrhovaná podniková měřítka – 1

měřítka	jednotky	interval	poznámka
Aktuální počet zaměstnanců montáží.	počet osob	týdně	
Průměrný počet hodin, jež stráví zaměstnanci THP na školení.	hodiny	ročně	
Aktuální počet zaměstnanců na montážích.	počet osob	denně	
Aktuální počet zaměstnanců výroby.	počet osob	týdně	
Aktuální počet zaměstnanců v zahraničí.	počet osob	denně	
Aktuální počet zaměstnanců v pracovní neschopnosti.	počet osob	týdně	
Aktuální počet zaměstnanců na dovolené.	počet osob	týdně	
Aktuální počet zaměstnanců na nucené dovolené (prázdniny výroby).	počet osob	denně	
Počet žádostí o zaměstnání v podniku.	počet osob	čtvrtletně	
Počet ukončení pracovního poměru na základě (výpověď z strany zaměstnance, výpověď z strany zaměstnavatele, konce pracovní smlouvy).	"kusy"	měsíčně	druh ukončení pracovního poměru
Počet brigádníků pracujících pro podnik déle než jeden den.	počet osob	ročně	
Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v průzkumu.		ročně	dotazník
Vyhodnocení absencí.	%	čtvrtletně	na zaměstnance + důvody
Přidaná hodnota na zaměstnance v Kč.	Kč	měsíčně	
Průměrný věk zaměstnanců THP.	věk	ročně	
Průměrný počet let práce pro firmu u zaměstnanců v jednotlivých odděleních.	počet let	ročně	
Počet povýšení, udělení pochval či odměn.	počet povýšení	měsíčně	
Procento zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.	%	ročně	
Procento zaměstnanců pracujících na částečný úvazek.	%	měsíčně	
Počet zaměstnanců se zdravotním postižením.	počet osob	měsíčně	ohodnocení postižení

Zdroj: Vlastní zpracování

Další podniková měřítka, pomocí kterých se dá zjišťovat například schopnost reakce na změny ve vývoji oboru, realizace výzkumu a vývoje apod., se nachází v příloze č. 4.

Měřítka k ostatním kritickým faktorům výkonnosti organizace jsou již obsažena v předchozí kapitole – na úrovni týmů a útvarů.

### **3.6 Rozdělení jednotlivých podnikových a týmových měřítek na ukazatele výsledků a ukazatele výkonnosti**

Všechna jednotlivá podniková a týmová měřítka budou v této kapitole rozdělena na ukazatele výsledků a ukazatele výkonnosti podniku. Jelikož je u ukazatele výkonnosti poněkud obtížné specifikovat, jestli se jedná o měřítko minulých výsledků, nebo o ukazatel současného stavu a tedy ukazatel výkonnosti, bude za ukazatel výkonnosti považováno každé měřítko, které je měřeno nejdéle v měsíčních intervalech. Všechna ostatní měřítka budou považována za ukazatele výsledků podniku.

Kromě rozdělení na ukazatele výkonnosti a ukazatele výsledků bude u každého měřítka vyznačena příslušnost k jedné z perspektiv rozšířené Balanced Scorecard, znovu bude zopakována doporučená četnost měření a označeno oddělení, které by se měřením konkrétních ukazatelů mělo zabývat. Podrobnější rozpracování této kapitoly je uvedeno v příloze č. 8.

### **3.7 Určení klíčových ukazatelů výsledků - KRI**

Jak již bylo řečeno v kapitole 2.4.1, ukazatele výsledků podniku jsou často zaměňovány za ukazatele výkonnosti. Hlavní rozdíly můžeme spatřovat v délce intervalu mezi jednotlivými měřeními, kdy ukazatele výsledků bývají zpravidla měřeny za delší časové období (v tomto případě bylo vybráno období delší než jeden měsíc, jelikož ve stavebnictví je měsíc stále krátkým časovým úsekem) a v tom, pro koho jsou dané ukazatele určeny a o čem vypovídají.

Ukazatele výsledků v sobě zpravidla zahrnují výsledky většího množství činností. Měly by vlastníkům podniku říci, jakým způsobem si podnik ve sledovaném období vedl. Ukazatele výsledků referují pouze o skutečném výsledku snažení podniku. S danými výsledky se již nedá udělat nic jiného, než je vzít na vědomí a v příštím období ovlivňovat ukazatele výkonnosti tak, aby následně ukazatele výsledků dosahovaly lepších hodnot.

Za klíčové ukazatele výsledků podniku RD Rýmařov, s.r.o. považuji na základě uskutečněné bodovací metody (viz příloha č. 9) následující.:

- **Spokojenost zákazníka**
- **Podíl skutečně uzavřených smluv o budoucí smlouvě na celkovém množství potenciálních zákazníků**
- **Procento neshodných dodávek u dlouhodobých smluvních dodavatelů (v množství, kvalitě materiálu, termínu či místu dodání)**
- **Spokojenost zaměstnanců**
- **Počet předaných hotových domů zákazníkovi**
- **Počet nových domů zařazených do výroby**
- **Počet ocenění obdržенých podnikem v průběhu roku**

V předcházející kapitole bylo uvedeno, že z navrhovaných měřítek jsou vynechány měřítka finanční a to z toho důvodu, že finanční analýza je již nyní v podniku prováděna a bude vytvářena i po zavedení systému klíčových ukazatelů výkonnosti. Přesto u klíčových ukazatelů výsledků je nutné zdůraznit sledování některých komplexních ukazatelů. Mezi ně patří především.:

- **Čistý zisk po zdanění**
- **Koeficient zadluženosti**

Pod pojmem spokojenost zákazníka se skrývá vyhodnocení všech činností podniku, jež mohou přímo či nepřímo ovlivnit spokojenost jednotlivých zákazníků. Mezi nimi jsou například rychlost výstavby, kvalita a výsledný vzhled stavby, způsob platby, komunikace se zaměstnanci podniku, vstřícnost při požadovaných změnách apod.

Podíl skutečně uzavřených smluv o budoucí smlouvě na celkovém množství potenciálních zákazníků zjišťuje úspěšnost obchodního oddělení při komunikaci se zákazníkem, schopnost ho zaujmout, dokázat mu, že podnik je schopen vyhovět všem jeho individuálním požadavkům lépe než konkurence.

Procento neshodných dodávek u dlouhodobých smluvních dodavatelů (v množství, kvalitě materiálu, termínu či místu dodání). Tento ukazatel poskytuje vlastníkům a manažerům možnost vyhodnotit jednotlivé dodavatele, zvážit prodloužení smluv či přechod k jiným dodavatelům.

Spokojenost zaměstnanců je základním předpokladem pro vykonání dobré a kvalitní práce. Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců je možné vycházet při hledání vhodných způsobů odměňování, návrzích na zlepšení, zajištění příjemnějších podmínek k práci atd.

Počet předaných hotových domů zákazníkovi – pod tímto ukazatelem se myslí domy, jež nepotřebují žádné dodělávky, tedy kompletně uzavřené zakázky.

Počet nových domů zařazených do výroby je dlouhodobým ukazatelem výsledků výzkumu a vývoje podniku, jež zvyšuje prestiž organizace v dlouhém období.

Počet ocenění obdržených podnikem v průběhu roku zajišťuje zvýšení prestiže a zviditelnění organizace, působí jako vynikající marketingový nástroj, jež láká jak nové zákazníky, tak zájemce o zaměstnání.

Čistý zisk po zdanění je pravděpodobně nejdůležitějším ukazatelem pro vlastníky podniku a jeho maximalizace je základním cílem organizace. Zahrnuje v sobě jak celkové příjmy podniku, jež jsou téměř celé tvořeny tržbami z prodeje domů, a celkové náklady.

Koeficient zadluženosti dává velmi rychlý a snadný způsob zjištění, kolik procent podniku je vlastně kryto cizími zdroji.

Všechny ostatní relevantní informace ke klíčovým ukazatelům výsledků, se nacházejí v kapitole 5.1 Návrhy a doporučení ke klíčovým ukazatelům výsledků

### **3.8 Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti - KPI**

Dle Parmentera (2008) musí klíčové ukazatele výkonnosti splňovat určité požadavky. Mezi těmito například to, aby byly měřeny opakovaně, aby se jednalo o nefinanční měřítka, či měly velký dopad. Těchto požadavků je celkem sedm.

Ke zjištění KPI jsou využity ukazatele výkonnosti, jež byly vytvořeny v předcházejících částech práce. Z těchto budou vybrány klíčové ukazatele výkonnosti.

V příloze č. 10 se nachází tabulka, která obsahuje všechny identifikované ukazatele výkonnosti poté, co byly odstraněny ukazatele výsledků. Tyto jednotlivé ukazatele jsou zde

následně podrobeny zkoumání, zda splňují všechny požadavky na KPI dle Parmentera (2008). Jestliže splňuje konkrétní kritérium, je u každého faktoru v příslušném políčku vyznačeno „A“ - ano.

Ty faktory, které splňovaly všech sedm požadavků, byly vyznačeny tmavě zelenou barvou, faktory s šesti splněnými požadavky světle zelenou. Měřitek s takovýmto stupněm splňování požadavků je celkem 19.

Aby bylo možné vybrat přibližně deset klíčových ukazatelů výkonnosti, byla použita metoda párového porovnávání. Viz příloha č. 11. Z realizace této metody vzešlo následujících devět konečných klíčových ukazatelů výkonnosti podniku RD Rýmařov, s.r.o., u nichž byl dále uveden jejich vztah ke kritickým faktorům úspěchu a vliv na perspektivy BSC, viz tab. 3.8.

Tab. 3.8 Navržené KPI

Klíčový ukazatel výkonnosti	vliv na kritické faktory úspěchu	Vliv na perspektivy BSC
Délka zpoždění oproti času zahájení montáže udaného v harmonogramu	Rychlost výstavby domů	finanční, zákaznická, interní procesy, životní prostředí, zaměstnanci
Počet dnů zpoždění předávky domu proti plánu	Rychlost výstavby domů	finanční, zákaznická, interní procesy, životní prostředí, zaměstnanci
Doba neplánované přestávky ve stavbě z důvodu technické závady	Rychlost výstavby domů	finanční, zákaznická, interní procesy, životní prostředí, zaměstnanci
Počet přijatých reklamací	Vysoká kvalita staveb, Úroveň servisu u obchodních zástupců	spokojenost zákazníků, interní procesy, finanční, učení se a růst
Doba zpoždění zahájení výroby	Např. dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců	finanční, interní procesy
Počet uzavřených smluv o dílo na obchodníka a celkově	Úroveň servisu obchodního zástupce	Interní procesy, spokojenost zákazníků
Počet domů zařazených do harmonogramu	Rychlost výstavby domů, Počet kvalifikovaných zaměstnanců	Interní procesy, učení se a růst, zaměstnanci, finanční
Počet pohledávek po lhůtě splatnosti + suma	Nemá přímý vliv na kritické faktory úspěchu	finanční, zákaznická, interní procesy
Doba zpoždění předání výrobní dokumentace do výroby	Rychlost výstavby domu	Interní procesy, učení se a růst, zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny ostatní informace k navrženým KPI podniku RD Rýmařov, s.r.o. se nacházejí v kapitole 5.2 Návrhy a doporučení ke klíčovým ukazatelům výkonnosti.

## 4. Shrnutí

V průběhu práce byly na základě vytvořené SWOT analýzy a dalších pomocných metod zjištěny kritické faktory úspěchu organizace. Jelikož SWOT analýza byla vytvářena se zaměřením na jednotlivé perspektivy rozšířené Balanced Scorecard dle Parmentera (2008), i výstupy z ní s těmito perspektivami korespondují.

V podniku RD Rýmařov byly zmonitorovány cíle, strategie a základní způsoby měření výkonnosti podniku, kdy bylo odhaleno, že hlavní váha je kladena na některé ukazatele finanční analýzy a na ukazatele, jež se zabývají aktuálním stavem souvisejícím se zakázkami. (Některé z nich byly dokonce v průběhu práce nezávisle na tomto zjištění uznány za ukazatele klíčové.)

Pomocí výstupů z interního informačního systému DIAMAC byly vysledovány procesy, které jsou v jednotlivých odděleních měřeny a sledovány (viz příloha č. 12). Aby nedošlo k mému ovlivnění těmito výstupy, nejprve jsem na základě konzultací s vedením společnosti, se zástupci jednotlivých oddělení, vlastní znalosti chodu podniku a také odborné literatury, sama vytvořila databázi ukazatelů výkonnosti, jež by měly být sledovány v rámci jednotlivých oddělení, popřípadě v celém podniku.

Je pochopitelné, že některá z takto určených měřítek jsou již ve firmě využívána. Jelikož výroba a montáž rodinných domů na klíč je mimořádně složitá a sestává se ze stovek procesů, v podniku existuje obrovské množství měřítek, z nichž mnohá nelze ani označit za měřítko výkonnosti.

Poté co byla identifikována měřítko výkonnosti - PI podniku RD Rýmařov, přešla jsem k fázi jejich rozdělení na ukazatele výsledků a ukazatele výkonnosti. Ze zjištěných ukazatelů výsledků jsem následně vybrala devět nejdůležitějších ukazatelů, jež považuji za klíčové ukazatele výsledků podniku – KRI.

Ze zbylých ukazatelů výkonnosti jsem následně vybrala ty, jež splňují alespoň šest ze sedmi Parmenterových (2008) požadavků na klíčové ukazatele výkonnosti podniku. Z devatenácti ukazatelů, jež po tomto výběru zbyly, jsem metodou párového porovnávání vybrala devět klíčových ukazatelů výkonnosti podniku – KPI.



V tabulce 4.1 se nachází přehled vybraných faktorů úspěchu, klíčových ukazatelů výsledků a klíčových ukazatelů výkonnosti podniku RD Rýmařov, s.r.o.

Tab. 4.1 Kritické faktory úspěchu, KRI a KPI RD Rýmařov, s.r.o.

Kritické faktory úspěchu	Klíčové ukazatele výsledků	Klíčové ukazatele výkonnosti
Dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců	Spokojenost zákazníka	Délka zpoždění oproti času zahájení montáže udaného v harmonogramu
Schopnost rychlé reakce na změny vývoje oboru	Podíl skutečně uzavřených smluv o budoucí smlouvě na celkovém množství potenciálních zákazníků	Počet dnů zpoždění předávky domu proti plánu
Realizace výzkumu a vývoje	Procento neshodných dodávek u dlouhodobých smluvních dodavatelů	Doba neplánované přestávky ve stavbě z důvodu technické závady
Úroveň servisu u obchodních zástupců	Spokojenost zaměstnanců	Počet přijatých reklamací
Úroveň zjišťování potřeb zákazníka	Počet předaných hotových domů zákazníkovi	Doba zpoždění zahájení výroby
Energetická nenáročnost domů	Počet nových domů zařazených do výroby	Počet uzavřených smluv o dílo na obchodníka a celkově
Rychlost výstavby domů	Počet ocenění obdržených podnikem v průběhu roku	Počet domů zařazených do harmonogramu
Vysoká kvalita staveb	Čistý zisk po zdanění	Počet pohledávek po lhůtě splatnosti + suma
	Koeficient zadluženosti	Doba zpoždění předání výrobní dokumentace do výroby

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Návrhy a doporučení

Následující podkapitoly obsahují návrhy a doporučení týkající se měření a vykazování určených klíčových ukazatelů výsledků a klíčových ukazatelů výkonnosti podniku.

### 5.1. Návrhy a doporučení ke klíčovým ukazatelům výsledků

U klíčových ukazatelů výsledků podniku bude obsahem této kapitoly navržení osoby či oddělení, jež bude mít za úkol daný ukazatel měřit, a dále intervaly měření. V případě, bude-li to nutné, bude navržen způsob měření či výpočtu ukazatele a bude doporučeno, na co se do budoucna v podniku zaměřit v případě, že vedení podniku není spokojeno s dosaženými výsledky.

#### 5.1.1 Spokojenost zákazníka

Měření spokojenosti zákazníka mají za úkol jednotliví obchodníci, vykazovat jej musí vedoucí obchodního oddělení. Navrhovala bych měření spokojenosti ve dvou fázích.

První fází bude zjišťování spokojenosti zákazníka ihned po předání domu. Zákazníkovi předá stavbyvedoucí spolu s domem krátký dotazník a požádá jej, aby jej vyplnil buď okamžitě, nebo později, a následně jej zaslal na adresu RD Rýmařov. Další možností je, aby otázky pokládal zákazníkovi přímo stavbyvedoucí.

Navrhovanými otázkami v dotazníku jsou:

- ◆ Byli jste spokojeni s chováním obchodního zástupce?
- ◆ Byli jste spokojeni se službami a vstřícností obchodního zástupce?
- ◆ Jste spokojeni s konečným vzhledem domu?
- ◆ Jste spokojeni s průběhem výstavby?
- ◆ Jste spokojeni s rychlostí vyřízení zakázky?
- ◆ Došlo během zakázky k nějakým problémům v komunikaci?
- ◆ Vybrali byste si znovu podnik RD Rýmařov, s.r.o.?

Otázky nesmějí být dlouhé a ani náročné na vyplnění. Preferovanými odpověďmi by mělo být ANO / NE. Je to z toho důvodu, že při předávání domu je zákazník silně ovlivněn osobními pocity a jen stěží by byl ochoten odpovídat na nějaké složitější dotazy či vymýšlet

dlouhé vysvětlující odpovědi. Tento dotazník by měl dát podniku především přesně najevo, jestli je zákazník v den předání celkově spokojen, či naopak nespokojen. Návratnost tohoto dotazníku by se měla pohybovat okolo 90%.

Již bylo řečeno, že tento dotazník by měl obdržet každý zákazník po předání domu. Navrhovala bych vyhodnocování těchto dotazníků každého půl roku.

Druhá fáze zjišťování spokojenosti zákazníka by se měla sestávat ze zaslání delšího, nyní již komplexnějšího dotazníku, jež je zaměřen na celkovou spokojenost s kvalitou výstavby, činnostmi zaměstnanců a měl by i vypovídat o vztahu zákazníka k podniku (včetně vysvětlení důvodu, proč se rozhodl právě pro RD Rýmařov, s.r.o.).

Podobný dotazník je již nyní v podniku sestaven. Měl by být odeslán každému zákazníkovi zhruba rok poté, co byl dům zákazníkovi předán. Zákazník by měl mít dle mého názoru možnost tento dotazník vyplnit i ve virtuální podobě ve zvláštní sekci vytvořené právě k tomuto účelu v rámci webových stránek podniku a o této možnosti by měl být informován v průvodním dopise k tomuto dotazníku. Návratnost těchto dotazníků by se měla pohybovat okolo 50-60%. Výsledky těchto dotazníků by měly být vyhodnocovány jednou za rok.

### **5.1.2 Podíl skutečně uzavřených smluv o budoucí smlouvě na celkovém množství potenciálních zákazníků**

Navrhuji zjišťování tohoto ukazatele jednou za půl roku. Jeho výpočet a zveřejnění výsledku by měl mít na starosti vedoucí obchodního oddělení.

Výpočet tohoto ukazatele by měl být následující:

$$\frac{\text{počet skutečných zákazníků, kteří s podnikem podepíší smlouvu o dílo} * 100}{\text{množství potenciálních zákazníků}} \quad (\%)$$

Ve výše uvedeném vzorci může být poněkud obtížné určit, jaké je množství potenciálních zákazníků. Navrhovala bych, aby byl za takového zákazníka považován každý, který bude mít s obchodním zástupcem podniku více než jednu schůzku.

Ukazatel vychází v procentech, myslím si, že by se měl pohybovat okolo 80-90%, jelikož zákazník, jež vejde do podniku, je již pravděpodobně o stavbě domu rozhodnut, nyní se jen může rozhodovat o podniku, kterému výstavbu zadá.

### **5.1.3 Procento neshodných dodávek u dlouhodobých smluvních dodavatelů (v množství, kvalitě materiálu, termínu či místu dodání)**

Co je, nebo není neshodnou objednávkou v rámci tolerovaných limitů, musí být přesně stanoveno ve smlouvě mezi odběratelem a dodavatelem. Výpočet tohoto ukazatele by měl být realizován pomocí vzorce 5.1.3 dle Macurová; Klabusayová (2007).

$$\frac{\text{Počet neshodných dodávek} * 100}{\text{Počet všech dodávek}} \quad (\%) \quad (5.1.3)$$

Vztahy se smluvními dodavateli stojí právě na vysoké jakosti dodávek. Navrhovala bych, že by se tento ukazatel měl pohybovat maximálně okolo 5%. V případě překročení tohoto limitu by podnik měl zvažovat jisté sankce vůči tomuto dodavateli, či úplné přerušování vazeb a přechod k jinému dodavateli.

Výpočet tohoto ukazatele by měl mít za úkol vedoucí materiálně technického zásobování. O nejakosti dodávek, jež jsou zařazeny v systému just in time, by měl být okamžitě informován vedoucími příslušných oddělení, či stavbyvedoucími na montáži.

### **5.1.4 Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců je v současnosti měřena jen velmi sporadicky a nikdy ne v rámci celého podniku, proto bych navrhovala následující.:

Personální oddělení by mělo jednou za rok zjišťovat spokojenost zaměstnanců a to pomocí níže navrženého dotazníku (viz tab. 5.1.4). Dotazník by měl být zcela anonymní. Doporučovala bych k tomuto účelu využít větší obyčejnou krabici umístěnou na každé patro podniku (na chodbu) a do každé výrobní haly. Do těchto krabic by pak měly být vyplněné dotazníky házeny, aniž by mohla být jakkoliv ohrožena anonymita. Po zbytek roku by mohly

být tyto krabice využity například jako sběrné místo pro návrhy a doporučení zaměstnanců apod.

Tab. 5.1.4 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců

Otázka	Zaškrtněte		Případně vysvětlete svou odpověď	
	ANO	NE		
Jste celkově spokojen/a se svou prací v podniku?			Vysvětlete:	
Jste spokojen/a v rámci svého pracovního kolektivu?			Vysvětlete:	
Jste spokojen/a s výší svého současného platu?			Vysvětlete:	
Jste spokojen/a s teplotou na pracovišti?			Vysvětlete:	
Jste spokojen/a s osvětlením na pracovišti?			Vysvětlete:	
Jste spokojen/a s technickým vybavením Vašeho pracoviště?			Vysvětlete:	
Pociťujete, že pro Vás existuje v podniku možnost kariérního růstu?			Vysvětlete:	
Poskytuje Vám podnik možnost dalšího vzdělávání?			Vysvětlete:	
Poskytuje Vám podnik možnost nějakého kulturního vyžití (zájezdy do divadel, koncerty apod.)?			Vysvětlete:	
Pociťujete, že je v podniku dostatečně chráněno Vaše zdraví a bezpečnost při práci?			Vysvětlete:	
Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?			Vysvětlete:	
Poskytuje Vám podnik možnost nějakého sportovního vyžití (turistika, plavání, sportovní dny, sportovní podniková sdružení atd.)?			Vysvětlete:	
Poskytuje Vám podnik i jiná než jen mzdová ohodnocení? (pochvala, pamětní dárek, placené volno apod.)			Vysvětlete:	
Vnímáte možnosti využívání zaměstnaneckých výhod?			Vysvětlete:	
Zaškrtněte, ve kterém oddělení pracujete:	<b>Výroba, Montáže, Technický úsek, Personální úsek,</b> <b>Obchodní úsek, Správní úsek, IT oddělení, MTZ</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.1.5 Počet předaných hotových domů zákazníkovi

Tento ukazatel by měl být vykazován čtvrtletně ředitelem obchodního úseku. Měl by být porovnáván s ročním plánem, jakékoliv větší odchylky následně musí být vysvětleny.

### 5.1.6 Počet nových domů zařazených do výroby

U tohoto měřítka bych navrhovala jeho vyhodnocování v intervalu asi jednou za tři roky, jelikož vývoj nových typů domů je časově náročný. Každoročně bych však doporučila,

aby byla v technickém oddělení vytvořena zpráva o současném stavu vývoje nových produktů.

#### **5.1.7 Počet ocenění obdržených podnikem v průběhu roku**

O počtu ocenění, jež podnik v průběhu roku obdrží má hlavní přehled generální ředitel, proto bych doporučovala velmi pečlivé zveřejňování všech těchto ocenění a také jejich rozdělení do kategorií například: Za kvalitu, Vzhled domu, Energetickou nenáročnost, Využití zastavěné plochy atd.

O těchto oceněních by neměla být informována pouze široká veřejnost pomocí webových stránek podniku, ale také zaměstnanci firmy pomocí krátkých zpráv v interním informačním systému nebo poště. Zvyšuje se tak chuť pracovat v podniku.

#### **5.1.8 – 9 Čistý zisk a koeficient zadluženosti**

Tyto dva ukazatele, vycházející z finanční analýzy, by měly být sestavovány přibližně jednou za čtvrt roku. Jejich výpočet a zveřejnění má na starosti vedoucí finančního úseku. Doporučovala bych především sledování vývoje těchto ukazatelů v čase a zjišťování příčin případného nežádoucího směru růstu.

### **5.2. Návrhy a doporučení ke klíčovým ukazatelům výkonnosti podniku**

Součástí návrhů a doporučení by u každého měl být i způsob vykazování v rámci interního informačního systému. V současnosti je používán v podniku logistický informační systém DIAMAC. Tento systém je však vytvořen ve znakovém prostředí, a nelze do něj vkládat žádné nové soubory a ani měřítka. V následujících dvou letech však podnik plánuje přejít na nový informační systém, kde tato možnost již bude existovat.

Aby si zaměstnanci zvykli daná měřítka zjišťovat a aby byl pochopen jejich význam a vliv na chod organizace, navrhovala bych, aby byl v podniku proveden soubor několika krátkých školení.

V první fázi by měli být proškoleni vedoucí jednotlivých oddělení. Je pochopitelné, že význam těchto měřítek znají, je ale potřeba, aby pochopili, že je nutné jejich význam vysvětlit i jejich podřízeným, a to především dělníkům a montážníkům.

Vedoucí by měli být seznámeni jak s intervalem a způsobem vykazování těchto měřítek, tak s tím, kdo přímo je za měřítko zodpovědný

V další fázi by s těmito měřítky měli seznamovat vedoucí jednotlivých oddělení své podřízené. Tato školení by neměla být dlouhá, základem je, aby byla zdůrazněna skutečnost, že nyní se naplnění požadovaných měřítek stává jedním z hlavních cílů.

V současnosti jsou používána obrovská množství měřítek, je pochopitelné, že jimi se budou tyto zaměstnanci řídit i nadále, musejí ale pochopit, že jestliže se budou snažit dosáhnout cílových hodnot u KPI, automaticky se musejí vylepšovat i všechna ostatní v současnosti vedená měřítka.

Školitelé – respektive vedoucí daných útvarů, by dle svého uvážení měli speciálně zdůraznit význam těch měřítek, jež mohou zaměstnanci konkrétního útvaru přímo ovlivnit. V podkapitolách 5.2.1 až 5.2.9 jsou uvedeny návrhy na měření a vykazování navržených KPI.

### **5.2.1 Délka zpoždění oproti času zahájení montáže udaného v harmonogramu (KPI 1)**

Zpoždění oproti času zahájení montáže by mělo být zjišťováno na základě doporučení, jež jsou uvedena v tabulce 5.2.1.1.

Tab. 5.2.1.1 Doporučení ke KPI 1:

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
denně	Srovnáváním s časem zahájení, jež je udán v harmonogramu. Zpoždění udávat v hodinách, popř. ve dnech	Předák příslušné montážní čety	Dispečer montáže	Předák oznamuje důvod zpoždění na dispečink montáže. Dispečer zapisuje zpoždění do harmonogramu a následně i do informačního systému k příslušné zakázce.

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zpoždění oproti času zahájení montáže by měla být nastavena nulová tolerance. Jakákoliv odchylka od plánu by v tomto směru měla být hlášena a řešena. Tento ukazatel se týká především oddělení montáží.

V rámci zveřejňování hodnot tohoto ukazatele bych navrhovala, stejně jako u ostatních měřítek, využít programu MS Excel, a to zejména kvůli jeho přehlednosti a jednoduchosti pro uživatele. Další výhodou je to, že než bude nastaven nový informační systém, naučí se jednotliví zaměstnanci tato měřítka vykazovat, po zavedení nového IIS, mohou být rovnou implementována do programu. Tabulka 5.2.1.2 obsahuje navržený způsob vykazování tohoto ukazatele v rámci programu MS Excel.

Tab. 5.2.1.2 Způsob vykazování KPI 1

Délka zpoždění oproti času zahájení montáže udaného v harmonogramu						
číslo zakázky	datum zahájení	čas zahájení	zahájeno včas A/N	zpoždění hod.	důvod zpoždění *	* Legenda k důvodu zpoždění
						1 - Povětrnostní podmínky
						2 - Nedostatek materiálu
						3 - Dopravní problémy
						4 - Jeřáb
						5 - Zákazník
						6 - Jiné

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel by měl být zjišťován v ten den a hodinu, kdy má podle harmonogramu montáž začít. První tři sloupce tabulky by mělo mít na starosti obchodní oddělení, které by tato data mělo dle harmonogramu každý týden aktualizovat. Zbytek tabulky je v kompetenci dispečera montáží, který jej vyplňuje na základě hlášení z jednotlivých stavenišť.

V případě zpoždění je schopen na základě druhu zpoždění vytvořit opatření k nápravě. Jedná se například o zajištění jiného jeřábu, změna jízdních tras, zajištění přísunu nového materiálu apod. Je nutné mít na paměti, že v určitých situacích je zpoždění nevyhnutelné. Zejména se jedná o prodlevy způsobené vlivy počasí. Vše ostatní se dá okamžitě řešit a prodloužení zkrátit na co nejkratší možnou dobu.

Jelikož se jedná o aktuální měřítko, je nutné vzít v úvahu, že samotná konečná délka zpoždění je vlastně ukazatelem výsledným, proto se zapisuje až poté, co je problém vyřešen. Základní informací, se kterou se dá něco udělat, je fakt, že zpoždění nastalo a trvá. Čím delší



zpoždění však je, o to větší problém se jedná, proto by měl být čas délky zpoždění pravidelně aktualizován a až konečná hodnota by měla být zvýrazněna, aby bylo zřetelné, že problém je vyřešen. Totéž platí u měřítka KPI 2.

Jedná-li se o zpoždění trvající déle než 24 hodin, měl by o daném problému být informován ředitel výrobně – technického úseku.

### 5.2.2 Počet dnů zpoždění předávky domu oproti plánu (KPI 2)

Doporučení ke měření ukazatele počtu dnů zpoždění předávky domu oproti plánu jsou uvedena v tab. 5.2.2.1.

Tab. 5.2.2.1 Doporučení ke KPI 2

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
denne	Srovnáváním s časem plánované předávky, jež je udána v harmonogramu. Zpoždění udávat ve dnech	Stavbyvedoucí	odpovídá stavbyvedoucí, vykazuje dispečer montáží	Stavbyvedoucí oznamuje důvod zpoždění na dispečink montáže. Dispečer zapisuje zpoždění do harmonogramu a následně i do informačního systému k příslušné zakázce.

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde platí naprosto stejná doporučení jako u předchozího ukazatele (KPI 1), pouze tabulka pro vykazování v MS Excelu, viz tab. 5.2.2.2, se poněkud mění.

Tab. 5.2.2.2 Způsob vykazování KPI 2

Počet dnů zpoždění předávky domu oproti plánu					
číslo zakázky	plánované datum ukončení	předáno včas A/N	zpoždění ve dnech	důvod zpoždění	* Legenda k důvodu zpoždění
					1 - Povětrnostní podmínky
					2 - Nedostatek materiálu
					3 - Dopravní problémy
					4 - Jeřáb
					5 - Zákazník
					6 - Pomocná četa
					7 - Jiné

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.3 Doba neplánované přestávky ve stavbě z důvodu technické závady (KPI 3)

Tento třetí klíčový ukazatel výkonnosti může mít za jistých okolností i přímý vliv na ukazatel KPI 2. Je proto nutné jej bedlivě sledovat. Doporučení k měření tohoto ukazatele se nacházejí v tab. 5.2.3.1.

Tab.5.2.3.1 Doporučení ke KPI 3:

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
denne	Měří se od chvíle, kdy k přestávce dojde, až do vyřešení technického problému – udávat v hodinách	Předák příslušné montážní čety	Dispečer montáže	Předák oznamuje důvod přerušení práce na dispečink montáže. Dispečer zapisuje zpoždění do informačního systému k příslušné zakázce.

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučené vykazování v rámci IIS je zobrazeno pomocí tabulky 5.2.3.2 vytvořené v MS Excelu.

Tab.5.2.3.2 Způsob vykazování KPI 3

KPI 3 -Doba neplánované přestávky ve stavbě z důvodu technické závady						
číslo zakázky	datum zahájení	datum plán. ukončení	došlo k neplánované přestávce A/N	trvání přestávky - v hodinách	důvod přestávky *	* Legenda k důvodu přestávky
						1 - Porucha jeřábu
						2 - Porucha automobilu
						3 - Problémy s lešením
						4 - Jiná těžká technika
						5 - Závada na materiálu
						6 - Jiné

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle druhu technické závady ji musí buď odstranit montážníci sami přímo na stavbě, nebo musí být zajištěna náprava dispečerem montáží. Je proto nutné, aby byl o nucené přestávce informován skutečně neprodleně po jejím vzniku, nejlépe telefonicky.

### 5.2.4 Počet přijatých reklamací (KPI 4)

Návrhy a doporučení týkající se měření klíčového ukazatele „počet přijatých reklamací“ se nacházejí v tab. 5.2.4.1.

Tab. 5.2.4.1 Doporučení ke KPI 4

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
týdně	Jedná se o reklamace, jež byly přijaty v průběhu týdne a jsou právě v řešení. Měří se na základě výkazů o přijatých reklamacích	Obchodní zástupce	Zástupce oddělení servisu	Od přijetí reklamace se vede reklamační dokumentace. Zástupce obchodního oddělení doplňuje informace o stavu reklamace do IIS – (MS Excelu)

Zdroj: Vlastní zpracování

Způsob vykazování měřítka „počet přijatých reklamací“ v programu MS Excel je navržen v tab. 5.2.4.2.

Tab. 5.2.4.2 Způsob vykazování KPI 4

KPI 4 - Počet přijatých reklamací							
číslo zakázky	datum přijetí	Uznáno A/N	důvod reklamace	Plánované trvání ve dnech	Zpoždění A/N	důvod zpoždění *	* Legenda k důvodu zpoždění
							1-Administrativní problém
							2 - Komunikace se zák.
							3 - Problém s dodavatelem
							4 - Problém s dopravou
							5 - Problém se servisem
							6 - jiné

Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoli ukazatel nese název „počet“ přijatých reklamací, jedná se spíše o ukazatel toho, zda je podnik schopen tento počet zvládat a reklamace vyřizovat včas a bez obtíží. Jak vyplývá z tabulky 5.2.4.2, základem není pouze sledovat, kolik „kusů“ reklamací bylo za časové období – v týdnu, přijato a je v jednání, ale i to, zda je vyřizování reklamací efektivní a nedochází ke zbytečným prodlevám.

Jakmile dojde ke zpoždění oproti plánovanému času vyřízení reklamace, je nutné zjistit důvod a problém eliminovat, aby byla reklamace vyřízena co nejdříve a ke spokojenosti zákazníka.

Vzhledem k možné délce trvání jednotlivých reklamací navrhuji, aby tabulka byla aktualizována minimálně v týdenních intervalech – nejlépe však po každém přijetí reklamace,

a údaje o jednotlivých reklamacích byly archivovány. Dle množství výskytu druhu reklamace se následně mohou vytvářet preventivní opatření.

### 5.2.5 Doba zpoždění zahájení výroby (KPI 5)

Doporučení ke způsobu měření a vykazování doby zpoždění zahájení výroby, jsou uvedena v tabulce 5.2.5.1.

Tab. 5.2.5.1 Doporučení ke KPI 5

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
denně	Měří se v hodinách od chvíle začátku zpoždění oproti plánu harmonogramu výroby	Hlavní mistr výroby	Vedoucí výroby	Nejprve je ústně či telefonicky informován vedoucí výroby, až následně jsou data zapisována do IIS

Zdroj: Vlastní zpracování

Výroba nesmí mít za žádných okolností zpoždění, drobné problémy musí nejprve vyřešit sami dělníci ve výrobě spolu s mistry výroby. Jelikož je zde důležitá rychlost nápravy, informace o problémech by se měly zapsat až ve chvíli, kdy je rozhodnuto o opatřeních k nápravě a ta začala probíhat.

Jestliže se jedná o větší problém, musí být neprodleně informován vedoucí výrobně – technického úseku, který případně s dalšími vedoucími pracovníky rozhoduje o způsobu řešení problému.

Z výše uvedeného důvodu nemá v tomto případě smysl danou skutečnost evidovat ve zvláštní kategorii v IIS. Doporučovala bych jen velmi stručnou informaci o tom, zda byla, nebo nebyla výroba zahájena, viz tab. 5.2.5.2.

Tab.5.2.5.2 Způsob vykazování KPI 5

KPI - 5 Doba zpoždění zahájení výroby.			
Výroba zahájena	Výroba není zahájena	Důvod zpoždění ve výrobě:	

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.6 Počet uzavřených smluv o dílo na obchodníka a celkově (KPI 6)

Tento ukazatel vyjadřuje nejen výkonnost obchodního oddělení a jednotlivých obchodníků, ale zároveň vyznačuje směr, jakým se podnik bude v příštím období ubírat, tedy v jaké intenzitě se bude vyrábět a stavět. Jelikož podnik má dopředu nasimulovány tržby, kterých by měl v příštím období dosáhnout, je sledování vývoje počtu uzavřených smluv velmi důležitým kontrolním mechanismem. V tabulce 5.2.6.1 je navržen způsob měření a vykazování tohoto ukazatele.

Tab. 5.2.6.1 Doporučení ke KPI 6

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
týdně	Počet skutečně uzavřených smluv o dílo celkově a následně na jednotlivé obchodní zástupce	Jednotliví obchodníci	Vedoucí obchodu	Počty uzavřených smluv o dílo zapisují jednotliví obchodníci do IIS (MS Excel)

Zdroj: Vlastní zpracování

Navržený způsob vykazování ukazatele počtu uzavřených smluv o dílo na obchodníka a celkově v MS Excelu je znázorněn v tab. 5.2.6.2.

Tab.5.2.6.2 Příklad vykazování KPI 6

KPI 6 -Počet uzavřených smluv o dílo na obchodníka a celkově					
jméno	počet smluv	celkový počet smluv	Roční plán výroby	Do splnění plánu	Požadovaný týdenní průměr
xxx					
xxx					
xxx					
xxx			Splněn požadovaný průměr?		
xxx				A/N	
xxx					
xxx					

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že se celkový počet smluv dlouhodobě drží pod požadovaným průměrem, je nutné učinit opatření, která by tento nežádoucí trend zastavila. Mezi možnosti patří změna marketingové komunikace, slevové akce, výhody pro nové zákazníky. Zároveň je možné

proškolit méně úspěšné obchodníky. Doporučovala bych provést zjištění, proč jsou někteří z obchodních zástupců úspěšnější, než jiní.

Při posuzování tohoto ukazatele je nutné vzít v úvahu i roční období, kdy je například podzim méně úspěšný, než jiná roční období, jelikož v tuto roční dobu zájem o výstavbu rodinných domů kvůli blížící se zimě klesá.

### 5.2.7 Počet domů zařazených do harmonogramu (KPI 7)

Doporučení k intervalu a způsobu měření tohoto, v pořadí již sedmého, klíčového ukazatele výkonnosti podniku jsou obsahem tabulky 5.2.7.1.

Tab. 5.2.7.1 Doporučení ke KPI 7

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
týdně	Počet skutečně zařazených domů	Výrobní ředitel	Osoba zodpovědná za tvorbu harmonogramu	V rámci harmonogramu, který je dostupný na IIS. Zapsat také do souboru (MS Excel)

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhovaný způsob vykazování hlavních údajů o počtu domů zařazených do harmonogramu v programu MS Excel viz tab. 5.2.7.2.

Tab. 5.2.7.2 Příklad vykazování KPI 7

KPI 7 - Počet domů zařazených do harmonogramu					
Datum plán. zahájení	Počet plán. staveb	celkový počet staveb	Roční plán výroby	Do splnění plánu	Požadovaný týdenní průměr
			Splněn požadovaný průměr?		
				A / N	

Zdroj: Vlastní zpracování

Navrhují, aby se při tvorbě harmonogramu kontrolovalo, zda dochází k přiblížení k týdennímu požadovanému průměru. Tato výše uvedená tabulka by měla být doplňována denně (tedy s každou další zařazenou stavbou) a vyhodnocována jednou za týden. Do tabulky

je kromě data nutné vepsat vždy na začátku roku roční výrobní plán, díky němuž je možné zjistit požadované průměry na týden. Hodnota požadovaného průměru může být v případě potřeby upravena tak, aby vyhovovala kapacitním možnostem podniku.

### 5.2.8 Počet pohledávek po lhůtě splatnosti + suma (KPI 8)

Tento ukazatel přímo ovlivňuje okamžitou likviditu podniku a s tím spojený aktuální přístup k peněžním prostředkům. Doporučení, jež se týkají vykazování počtu pohledávek po lhůtě splatnosti, se nacházejí v tab. 5.2.8.1.

Tab. 5.2.8.1 Doporučení ke KPI 8

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
týdně (aktualizované denně)	Zjištění počtu a částek pohledávek po lhůtě splatnosti	Pověřená osoba v rámci ekonom. úseku	Finanční ředitel	zapsat do souboru (MS Excel)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5.2.8.2 obsahuje navrhovaný způsob vykazování počtu pohledávek po lhůtě splatnosti v MS Excelu. Kromě celkového počtu pohledávek a jejich sumy by měla obsahovat i údaje o jednotlivých pohledávkách - především o jejich výši a, je-li to možné, i o počtu dnů po splatnosti.

Tab. 5.2.8.2 Způsob vykazování KPI 8

KPI 8 - Počet a suma pohledávek po lhůtě splatnosti					
číslo pohledávky	datum splatnosti	Splaceno A/N	Částka ke splacení	(Počet dnů po lhůtě splatnosti)	Celkem dlužná částka

Zdroj: Vlastní zpracování

Pověřená osoba by měla denně aktualizovat výše znázorněnou tabulku. V Excelu není bohužel možné jednoduše sledovat, jak dlouho jsou jednotlivé pohledávky po lhůtě splatnosti – jediná možnost by byla denně tuto hodnotu měnit. Až bude v provozu nový systém IIS doporučovala bych však, aby byla hodnota počtu dní po lhůtě splatnosti jednotlivých

pohledávek přidána, jelikož pak se dají snáze nastavit výpočty zákonných, popřípadě smluvních úroků z prodlení, které by se měly započítat do celkové sumy dlužných částek.

Pohledávky po lhůtě splatnosti by měly být řazeny za sebou chronologicky dle data splatnosti. Doporučovala bych, aby splacené pohledávky byly průběžně odstraňovány – je nezbytně nutné, vepsat do „částky ke splacení“ nulu okamžitě poté, co bude daná pohledávka splacena.

Aby se suma nesplacených pohledávek nezvětšovala, je nutné činit dostatečně účinná preventivní opatření. Mělo by být zjišťováno, zda s potenciálním zákazníkem, či obchodním partnerem, nebylo zahájeno insolvenční řízení, či jestli není veden v registru dlužníků. Doporučovala bych, aby byly vyžadovány platby prostřednictvím hypotéky, popřípadě, aby byly platby za dům realizovány pomocí splátkového kalendáře, pokud možno již během zpracování zakázky tak, aby před začátkem stavby bylo splaceno alespoň 75% z celkové ceny domu. Je-li platba realizována z vlastních zdrojů zákazníka, mělo by být vyžadováno ručení jinou osobou.

V případě, že se jedná o developerský projekt, což je v současnosti nejrizikovější, měly by být v rámci smlouvy vymezeny vysoké úroky z prodlení a ustanoven přesný splátkový kalendář. Jsem přesvědčena, že k developerskému projektu by se nemělo přistupovat tehdy, není-li zajištěn finální kupce vystavěných domů.

U pohledávek po lhůtě splatnosti bych nejprve doporučovala, aby byli dlužníci upomínáni okamžitě po uplynutí splatnosti, druhou upomínku bych posílala dva týdny po lhůtě splatnosti a třetí měsíc po lhůtě splatnosti. Jestliže nedojde ke splátce a dlužník na upomínky nijak nereaguje, doporučovala bych zveřejnění v registru dlužníků. Jestliže je pohledávka déle než půl roku po lhůtě splatnosti, mělo by vedení podniku na základě sumy a typu dlužníka zvážit, zda je vhodné dlužníka žalovat, podat u něj návrh na konkurs apod.

### **5.2.9 Doba zpoždění předání výrobní dokumentace do výroby (KPI 9)**

Obdobně, jako se zpožděním výroby, je tolerance vůči tomuto problému nulová. Výrobní dokumentace musí být technikům ve výrobě k dispozici přesně dle zadaného výrobního harmonogramu. Způsob měření a vykazování tohoto ukazatele včetně osoby, jež je za daný ukazatel zodpovědná, viz tab. 5.2.9.1.



Tab. 5.2.9.1 Doporučení ke KPI 9

interval měření	způsob měření	kdo měří	kdo odpovídá	způsob vykazování
denně	časová odchylka oproti plánu	Pověřená osoba v rámci výrobního úseku	ředitel technického úseku	Oznámení o doručení dokumentace, časová hodnota zpoždění zapsaná do souboru (Excel) + důvod zpoždění

Zdroj: Vlastní zpracování

Způsob vykazování v MS Excelu, a později v novém IIS, je pro tento ukazatel znázorněn v tab. 5.2.9.2.

Tab. 5.2.9.2 Způsob vykazování KPI 9

KPI 9 - Doba zpoždění předání výrobní dokumentace do výroby.					
číslo zakázky	Datum požadovaného předání	Nejzazší čas předání	Předáno včas A/N	zpoždění hod.	důvod zpoždění

Zdroj: Vlastní zpracování

Osoba zodpovědná za zápis dodržení tohoto ukazatele (měl by to být někdo z techniků, kteří převádějí výrobní dokumentaci na data, jež jsou čitelná pro stroje, jež jsou používané ve výrobě), by měla mít připravenou tabulku, kde jsou nadepsána čísla zakázky a data a časy nejzazšího možného předání do výroby.

Jediné, co by pak měl zapisovat, jsou oznámení, že dokumentace byla přijata. V případě, že tomu tak není, musí být ihned spraven ředitel technického úseku, jenž je za tento ukazatel přímo zodpovědný a musí dojít k nápravě. Pakliže se daná situace opakuje, měla by hrozit pracovníkům technického úseku sankce v podobě napomenutí, ztráty odměn, snížení mzdového ohodnocení apod.

Posledním doporučením, jež se týká jak klíčových ukazatelů výsledků, tak klíčových ukazatelů výkonnosti podniku, je fakt, že tato měřítka by měla být do podniku zavedena na zkušební období jednoho roku. Po této době, by měla být u těchto měřítek přezkoumána jejich účinnost a vypovídací hodnota. V případě, že bude zjištěna nevhodnost některého z těchto měřítek, mělo by být ze seznamu KRI či KPI vyškrtnuto a nahrazeno jiným.

## 6. Závěr

Hlavním cílem této práce bylo navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku RD Rýmařov, s.r.o. Kromě klíčových ukazatelů výkonnosti byly dále navrženy i klíčové ukazatele výsledků podniku. U obou typů těchto ukazatelů bylo následně doporučeno, kdo a jak často má tato měřítka zjišťovat a výsledky zveřejňovat, popřípadě jakým způsobem hodnoty těchto ukazatelů měřit a jak je vykazovat.

Pro identifikaci KPI byla zvolena metoda popsaná Davidem Parmenterem (2008), který ve své publikaci rozděluje podniková měřítka na klíčové ukazatele výsledků, ukazatele výkonnosti a klíčové ukazatele výkonnosti, přičemž za základ jejich identifikace se považuje odhalení kritických faktorů úspěchu společnosti.

Aby bylo možné zjistit kritické faktory úspěchu firmy, byla vytvořena SWOT analýza podniku RD Rýmařov, s.r.o., jež byla zaměřena na šest perspektiv Balanced Scorecard, dále PESTLE analýza, v níž byla nastíněna situace okolí firmy, a zkrácená finanční analýza pro zjištění finanční situace organizace. Bylo použito metod párového srovnávání, dotazníků, bodového hodnocení a také konzultací s představiteli podniku.

Pro zjištění klíčových ukazatelů výkonnosti bylo postupováno v souladu s Parmenterovou metodou, kdy byla nejprve vyhledána měřítka na úrovni jednotlivých útvarů a následně měřítka podniková. Z těchto vybraných měřítek byla sestavena databáze, jež obsahuje, v rámci kterého útvaru a jak často má být daný ukazatel zjišťován a kterou perspektivu Balanced Scorecard primárně ovlivňuje.

Dle charakteru ukazatele a četnosti jeho měření byla následně měřítka rozdělena na ukazatele výsledků podniku a ukazatele výkonnosti. Z ukazatelů výsledků bylo vybráno devět klíčových, u nichž byl následně doporučen interval a způsob měření.

Z ukazatelů výkonnosti byla nejprve vybrána skupina těch, jež mají vliv na co největší množství perspektiv Balanced scorecard, a u těchto bylo následně zjišťováno, jestli splňují požadavky, které byly na klíčové ukazatele výkonnosti stanoveny Parmenterem (2008). Z těch měřítek, které splňovaly největší množství daných požadavků, bylo posléze vybráno devět klíčových ukazatelů výkonnosti. Nakonec byla tato měřítka zkoumána z hledisek Balanced Scorecard a kritických faktorů úspěchu organizace.

U každého z klíčových ukazatelů výkonnosti bylo navrženo, jak často a kým mají být měřeny, kdo je za ně odpovědný a jakým způsobem se mají vykazovat. Jelikož interní informační systém podniku v současnosti neumožňuje přímou implementaci těchto měřítek, bylo doporučeno, aby byl v době, než bude nový informační systém zaveden, používán soubor v MS Excelu, kde budou připraveny tabulky pro zjišťování jednotlivých klíčových ukazatelů výkonnosti. Z tohoto souboru pak budou kdykoli k dispozici údaje, jež potřebuje vrcholové vedení během rozhodovacích procesů.

Navržené klíčové ukazatele by měly být do podniku zavedeny na zkušební období jednoho roku, během něhož by měla být prověřena vhodnost jejich výběru a způsobu měření. V případě, že některý z ukazatelů bude shledán nadbytečným, měl by být po roce odstraněn a nahrazen novým. Je pochopitelné, že v průběhu času se mohou klíčové ukazatele výkonnosti měnit, je proto nutné jejich databázi v závislosti na vývoji organizace aktualizovat.

Soubor klíčových ukazatelů výkonnosti má sloužit vrcholovému vedení podniku k usnadnění rozhodování. Údaje v něm obsažené musí být aktuální a ihned dostupné, aby mělo vedení podniku okamžitou informaci o tom, jaká je současná situace podniku a popřípadě, že je potřeba učinit nějaké opatření k nápravě špatného vývoje.

## Seznam použité literatury

### LITERATURA:

BLAHA, Z.; JINDŘICHOVSKÁ, I.: *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 328 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 1. vyd. Harvard Business Press, 1996. 322 s. ISBN 978-0875846514.

KAPLAN, R. S; Norton, D.P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KAŠÍK, J. a kol. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1.vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 1996. 197 s.

KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

MACUROVÁ, P.; KLABUSAYOVÁ, N. *Logistika I*. 1.vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 117 s. ISBN 978-80-248-1419-3.

MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.

PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti: Rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Přel. I. Petrášová. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-0283-7.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 3.vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1.vyd. Praha: EUPRESS, 2005. 90 s. ISBN 80-86754-33-2.

#### **ELEKTRONICKÉ ZDROJE:**

PARMENTER, D. *Finding your organization's critical success factors – the missing link in performance management* [online]. 2009, 13 s., [cit. 2011-03-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.marbletreegroup.com.ar/blog/wp-content/uploads/performance-managementkeys1.pdf>>.

REH, F. J. *Key Performance Indicators (KPI). How an organization defines and measures progress toward its goals* [online]. 2010, [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>>.

#### **PODNIKOVÉ DOKUMENTY:**

Výroční zprávy a účetní závěrky podniku RD Rýmařov, s.r.o. (2006-2009)

Průzkum spokojenosti zákazníků (2010)

Průzkum spokojenosti zaměstnanců (2010)

Webové stránky podniku – [www.rdrymarov.cz](http://www.rdrymarov.cz)

Informace z interního informačního systému podniku

## Seznam zkratek

atd.	a tak dále
apod.	a tak podobně
např.	například
CF	Cash flow
BSC	Balanced Scorecard
PI	Ukazatel výkonnost
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
KRI	Klíčový ukazatel výsledků
VH	Výsledek hospodaření

### SWOT :

- S – silné stránky podniku
- W – slabé stránky podniku
- O – příležitosti podniku
- T – ohrožení podniku

### PESTLE

- P – politické faktory
- E – ekonomické faktory
- S – sociální faktory
- T – technologické faktory
- L – legislativní faktory
- E – ekologické faktory

EVA	Ekonomická přidaná hodnota
MVA	Tržní přidaná hodnota
MTZ	Materiálně – technické zásobování

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Janovice u Rýmařova  
Sklepní 11  
793 42

## **Přílohy**